

## **O papel da comunicação interna na transmissão de energia na EDP Distribuição**

Ana Filipa de Sousa Timóteo

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à  
obtenção do grau de Mestre em Comunicação Estratégica realizado sob a orientação  
científica da Professora Doutora Ivone Ferreira

Lisboa, Março de 2018

## **O papel da comunicação interna na transmissão de energia na EDP Distribuição**

Ana Timóteo

### **RESUMO**

**Palavras-chave:** comunicação interna, cultura organizacional, *employee engagement* motivação, EDP Distribuição

A comunicação interna é um processo organizacional através do qual se disponibiliza aos colaboradores um conjunto de informações sobre o seu trabalho, bem como sobre a própria empresa, o seu negócio, propósito e estratégia promovendo, simultaneamente, a sua identificação com a organização, graças à veiculação de valores que estabelecem uma cultura comum.

A motivação, por seu turno, é a força que justifica a ação de um indivíduo, é a energia que o move na prossecução de um determinado objetivo.

Estes dois conceitos relacionam-se na medida em que o primeiro, ao apoiar a formação de uma cultura organizacional, influencia os colaboradores, integra-os e envolve-os, levando à adoção de favoráveis comportamentos de cidadania organizacional e a um estímulo motivacional.

Contudo, embora a teoria suporte esta relação, é pertinente testá-la na prática. Neste sentido, foi realizado um estudo de caso na EDP Distribuição, a maior unidade de negócio do Grupo EDP, por sua vez líder no setor das *utilities* em Portugal.

Os resultados obtidos confirmam que, de facto, existe uma relação entre as variáveis sem que, no entanto, a mesma seja necessariamente causal. Apesar de tudo, os colaboradores da EDP Distribuição reconhecem a comunicação interna, sentem-se integrados e trabalham motivados, permitindo concluir que a empresa não só distribui energia elétrica de norte a sul do país, como também transmite energia dentro de si.

## **The role of internal communications in energy transmission within EDP Distribuição**

Ana Timóteo

### **ABSTRACT**

**Keywords:** internal communications, organizational culture, employee engagement motivation, EDP Distribuição

Internal communication is an organizational process that provides employees with information about their job, the company and the business's strategy allowing, simultaneously, the identification with the organization due to the dissemination of corporate values that establish a common culture.

Motivation is what justifies our actions, it's the energy that moves us in the pursuit of a certain goal.

Both concepts are related in so that the first, by supporting an organizational culture, influences and engages employees, leading to the adoption of positive organizational citizenship behaviors, as well as a motivational boost.

However, although this relationship is supported in theory, it's relevant to test it in practice. For that, a case study was taken in EDP Distribuição, the largest business unit of EDP Group, leader in the utilities sector in Portugal.

The results confirm that there is, in fact, a relationship between the variables, but it doesn't confirm that internal communication *causes* motivation. Still, the employees recognize internal communication, are engaged and work motivated, which means that the company not only distributes electricity from north to south of the country, but it also transmits energy inside itself.

## Agradecimentos

Este relatório é a culminação de um longo percurso. Iniciei-o há muito, não apenas com a matrícula no mestrado em Ciências da Comunicação, e resulta de um imenso esforço e dedicação da minha parte, mas também da influência de várias pessoas que contribuíram tremendamente para o meu crescimento. Com elas aprendi, desenvolvi carácter e espírito crítico, trabalhei e diverti-me. A todas essas pessoas, pelos mais variados motivos, presto o meu sincero agradecimento.

Aos meus pais, por desde cedo me inculcaram que se quero alguma coisa, tenho de trabalhar para a conseguir. À minha mãe, por todos os apontamentos que a forcei a ler para depois me fazer perguntas enquanto estudava. Ao meu pai, por todas as vezes em que deliberadamente não esclareceu as minhas dúvidas, obrigando-me a abrir livros e pesquisar até me sentir satisfeita (aprendendo muito mais pelo caminho). Por tudo.

À Professora Doutora Ivone Ferreira, por toda a sua simpatia, disponibilidade e acompanhamento nas unidades curriculares deste mestrado e ao longo do período de estágio. A todos os restantes professores, de todo o meu percurso académico, pelo encorajamento e conhecimentos transmitidos. Também sou um bocadinho de cada um deles.

À Dr.<sup>a</sup> Alexandra Lemos, por todas as oportunidades que me deu, pela boa-disposição e flexibilidade no trabalho e por acreditar no meu potencial e propor-me um prolongamento de estágio na Direção Comercial. Por me deixar mostrar o que sei fazer na área de comunicação e valorizar-me por isso e, ao mesmo tempo, desafiar a minha zona de conforto e ensinar-me que um livro de Excel faz tão bem como um prato de sopa.

A todos os colegas da DCM, que tão bem me acolheram; aos colegas do GCO, que me deram a oportunidade de envolvimento num dos seus projetos; e à colega Manuela Almeida, da CCB 46, pelo divertimento nas horas de trabalho de volta de cartas com seis páginas e oito anexos.

Às minhas grandes amigas, que me abstraíram em períodos de maior ansiedade, a maior parte do tempo apenas através de mensagens cujo conteúdo me

comprometo a não divulgar sob pena de sermos todas enviadas para um hospício, caso seja lido por alguém que não esteja habituado ao nosso relacionamento. As pessoas que nos conhecem sabem que já não temos remédio.

À EDP Distribuição, por motivar e significar tanto para o meu pai, e por significar imenso para mim também.

E por fim, mas decididamente não menos importante, o meu enorme agradecimento a todos os colaboradores que participaram neste estudo, visto que sem as suas participações não seria possível apresentar as conclusões que apresento. Aos Fernandos e Alexandras, aos Franciscos, às Manuelas e às Catarinas, aos Nunos e, claro, aos Gonçalves da EDP Distribuição...

A todos, muito obrigada.

*Acenda uma lâmpada.*

*Sabe como funciona?*

*Basicamente, uma lâmpada acende-se porque está ligada a uma fonte de energia, ou gerador, através de um condutor. Trata-se de um circuito muito simples, mas estes elementos (lâmpada, condutor e gerador) são essenciais para que a luz se acenda e a sua combinação é necessária para produzir o efeito desejado.*

*As pessoas de uma organização funcionam da mesma forma.*

*A visão, missão, cultura e valores corporativos constituem, metaforicamente, a carga elétrica das empresas, que circula graças a um condutor representado pela comunicação interna, completando-se o circuito quando são disponibilizados meios de recolha de feedback dos colaboradores. A empresa gera informações claras e concisas, de teor diversificado, posteriormente libertadas e que chegam aos colaboradores graças a um eficaz plano de comunicação interna. Estes, por seu turno, tomam conhecimento delas, esclarecem-se, identificam-se, dão a sua opinião e...*

*Faz-se luz.*

*Esta é a representação de um circuito de motivação organizacional, alimentado pela comunicação interna.*

## **Índice**

<b>Lista de abreviaturas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>13</b>
<b>Parte I.....</b>	<b>17</b>
1.1. Introdução ao capítulo.....	18
1.2. Conceptualização da comunicação interna (CI).....	18
1.3. Identidade, cultura organizacional e <i>employee engagement</i> como frutos da CI.. .....	20
1.4. Motivação: o Santo Graal da comunicação interna .....	22
<b>Parte II .....</b>	<b>25</b>
2.1. Introdução ao capítulo.....	26
2.2. Caracterização da empresa .....	26
2.2.1. Enquadramento .....	26
2.2.2. Cultura organizacional ou EDPD way of living .....	28
2.2.3. Comunicação interna.....	29
2.3. Descrição de atividades desenvolvidas.....	31
2.3.1. DCM.....	31
2.3.2. GCO .....	35
2.4. Auditoria ao público interno .....	36
2.4.1. Metodologia empírica: questões de investigação, inquéritos e população.....	37
2.4.1.1. Questões de investigação .....	37
2.4.1.2. Inquéritos.....	38
2.4.1.3. População e amostra .....	39
2.4.2. Representação e análise de dados.....	39

2.4.2.1. Características da amostra.....	39
2.4.2.2. Análise dos dados recolhidos .....	41
2.4.3. Limitações à auditoria.....	48
<b>Conclusões.....</b>	<b>50</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>55</b>
<b>Anexos I.....</b>	<b>60</b>
(a) Organograma da empresa.....	61
(b) Missão e valores .....	62
(c) Organização operacional da EDP Distribuição (DRC e AO) .....	63
(d) Linguagem EDPD.....	64
<b>Anexos II .....</b>	<b>65</b>
(a) Apresentação PowerPoint: Reunião Direção Comercial   Um objetivo, uma equipa (âmbito DCM: reestruturação DCM).....	66
(b) Reunião Direção Comercial   Um objetivo, uma equipa (âmbito DCM: reestruturação DCM).....	67
(c) Conceito de templates de comunicação escrita (âmbito DCM: projeto JUMP) 69	
(d) Excerto da extração de comunicações de gestão comercial (âmbito DCM: projeto JUMP).....	70
(e) PdS – semana 48 (âmbito DCM: projeto JUMP) .....	70
(f) Análise SWOT e plano de comunicação (âmbito GCO: divulgação das novas funcionalidades da app EDP Distribuição para autarcas).....	71
(g) Briefing (âmbito GCO: divulgação das novas funcionalidades da app EDP Distribuição para autarcas) .....	72
(h) Resumo das atividades desenvolvidas .....	73
<b>Anexos III.....</b>	<b>74</b>



(a)	Inquérito “Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e.	75
(b)	Inquérito “Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e.	77
(c)	Tabelas de frequências relativas e acumuladas .....	80
<b>ANEXOS IV .....</b>		<b>83</b>
(a)	Avaliação sumária .....	84
(b)	Plano de ação .....	85

## **Índice de figuras**

<b>Figura 1.</b> Canais e ferramentas da CI.....	19
<b>Figura 2.</b> Fluxo do processo de revisão da comunicação escrita no âmbito JUMP .....	33
<b>Figura 3.</b> Pictogramas a serem utilizados nas comunicações escritas, mediante teor da mensagem transmitida.....	34
<b>Figura 4.</b> Silogismo hipotético .....	37

## **Índice de tabelas**

<b>Tabela 1.</b> Dados demográficos .....	40
<b>Tabela 2.</b> Comparação das respostas departamentais e de colaboradores .....	41
<b>Tabela 3.</b> Indicadores de CI (colaboradores).....	43
<b>Tabela 4.</b> Indicadores de CO e EE (colaboradores).....	43
<b>Tabela 5.</b> Indicadores de Mo (colaboradores) .....	44
<b>Tabela 6.</b> Alfa de Cronbach para cada variável e indicador.....	45
<b>Tabela 7.</b> Testes de KMO e Bartlett para CI .....	46
<b>Tabela 8.</b> Testes de KMO e Bartlett para CO/EE.....	46
<b>Tabela 9.</b> Testes de KMO e Bartlett para Mo.....	46
<b>Tabela 10.</b> Correlação CI – CO/EE.....	47
<b>Tabela 11.</b> Correlação CO/EE – Mo .....	47
<b>Tabela 12.</b> Tabela de frequências CI.....	81
<b>Tabela 13.</b> Tabela de frequências CO/EE .....	81
<b>Tabela 14.</b> Tabela de frequências Mo .....	82
<b>Tabela 15.</b> Análise SWOT da CI na EDP Distribuição .....	84
<b>Tabela 16.</b> Plano de ação: sugestões de CI.....	88

## **Lista de abreviaturas**

**CI** – Comunicação Interna

**CO** – Cultura Organizacional

**EE** – *Employee Engagement*

**Mo** – Motivação

**DCM** – Direção Comercial

**DRH** – Direção de Recursos Humanos

**GCO** – Gabinete de Comunicação

**GJR** – Gabinete Jurídico

**ETC** – Equipa de Templates e Conteúdos

**DP** – Dono de Processo

*Tudo.*

O meu pai, quando lhe perguntei o que significava para ele trabalhar na EDP.

## **INTRODUÇÃO**

***Energia (s.f.)<sup>1</sup>***

1. *Capacidade de um corpo para produzir trabalho*
2. *Força anímica traduzida em vitalidade, firmeza e vigor aquando da realização de uma ação.*

EDP Distribuição.

Há qualquer coisa a respeito desta empresa.

Algo místico, desafiador e aliciante. Caso contrário, como seria capaz de cativar tantos colaboradores como fez com o meu pai, que há 38 anos continua a sentir-se profissionalmente realizado?

Eu quis saber o que era.

A EDP Distribuição é a maior unidade de negócio do Grupo EDP e responsável pela distribuição de energia elétrica a 99% da rede do território nacional continental. É um nome de peso, uma referência e um autêntico mundo, acolhendo mais de 3 000 colaboradores, distribuídos de norte a sul do país. É uma empresa que enfrenta diariamente novos desafios e para a qual a mudança é a única constante. Podia ser despersonalizada, rígida e calculista, dado o enquadramento empresarial fortemente competitivo, orientado por um sistema económico capitalista cujo propósito assenta na obtenção de lucro e ao qual é também associada uma noção de individualismo.

Mas as evidências parecem indicar o oposto. Há indícios que levam a crer que esta empresa aposta no seu relacionamento com os colaboradores, envolvendo-os de tal forma que, apesar do cansaço, continuam a manter a sua energia.

É interessante o modo como este conceito, *energia*, fundamental para a Física, se consegue adaptar a campos de estudo de natureza distinta como a Psicologia. Na esfera da compreensão da mente e do comportamento humanos, o termo *energia* pode equiparar-se ao de *motivação* que, de forma simples, se pode entender como a força impulsionadora que justifica uma determinada ação tomada por um indivíduo. As

---

<sup>1</sup> Dicionário Priberam da Língua Portuguesa.

pessoas agem porque algo nelas foi despoletado e lhes deu capacidade para tal, ou seja, agem porque têm energia.

Paradoxalmente, no passado, a função de gestão de pessoas era tendencialmente subvalorizada, pouco reconhecida e um “custo a minimizar”, no entanto admitia-se ainda assim a importância dos indivíduos e do seu trabalho, como uma potencial fonte de rendimento (Becker e Gerhart, 1996).

Atualmente não é, de todo, sensato deixar esta função em segundo plano, tornando-se imperativo garantir o alinhamento dos colaboradores com a organização, envolvendo-os, e fomentar a sua motivação, até porque é já considerado senso comum afirmar que colaboradores motivados trabalham mais e melhor.

Hoje em dia procura-se mais num local de trabalho do que apenas uma fonte de rendimento. Procura-se bem-estar e a possibilidade de criação de laços, além de atividades que permitam alcançar um estado de realização. As organizações devem, por isso, esforçar-se por responder a estas expectativas, no âmbito da atração e retenção de colaboradores produtivos, satisfeitos e motivados.

Uma estratégia de promoção de *engagement* (e consequente estímulo da sua motivação), sustentada pela literatura, é a de implementação de uma comunicação interna eficaz. Será essa variável realmente capaz de causar um impacto positivo junto dos colaboradores de uma empresa?

A EDP Distribuição parece ser capaz de motivar as suas pessoas, restando apenas saber se a comunicação interna tem alguma influência no processo, ou melhor, se tem capacidade para transmitir energia.

“Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e a motivação dos seus colaboradores?” foi a pergunta de partida da auditoria que acompanha este relatório, estruturado em duas partes: revisão da literatura e descrição do período de estágio. A primeira parte, teórica, envolve a conceptualização de comunicação interna, cultura organizacional, *employee engagement* e motivação, e a apresentação de canais e ferramentas de comunicação interna. A segunda foca-se na descrição das atividades desenvolvidas, iniciando-se, no entanto, com o enquadramento do negócio e com as componentes de cultura organizacional e comunicação interna da empresa, e terminando com uma auditoria ao público interno no âmbito das variáveis teóricas, explicando

primeiramente a metodologia utilizada para, de seguida, se apresentarem os resultados e as principais conclusões obtidas. Complementarmente, são disponibilizadas quatro secções de anexos que contêm as informações corporativas mais relevantes (Anexos I), os trabalhos realizados (Anexos II), os inquéritos lançados e as respetivas tabelas de frequências absolutas e acumuladas (Anexos III) e, ainda, sugestões de comunicação interna para a EDP Distribuição (Anexos IV).



## **PARTE I**

### **Comunicação interna e motivação: que relação?**

## **1.1. INTRODUÇÃO AO CAPÍTULO**

Neste capítulo é apresentada uma revisão da literatura no que concerne à área de comunicação organizacional, nomeadamente através da conceptualização de comunicação interna, cultura organizacional, *employee engagement* e motivação. Serão igualmente abordados os canais e ferramentas utilizadas para veicular uma comunicação interna eficaz, no entanto, o realce recairá na relação que existe entre os três conceitos supramencionados, de um ponto de vista teórico.

## **1.2. CONCEPTUALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA (CI)**

“As organizações constituem agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um dado objectivo e são um fenómeno que marca as sociedades contemporâneas” (Ruão, 2008, p.25), e a comunicação interna é um conceito geralmente utilizado para descrever as ações de comunicação que ocorrem no interior dessas organizações, sendo que pode ser definido como um conjunto de processos interativos com o objetivo de gerar conhecimento e fidelidade (Mazzei, 2010).

Hoje em dia, cada vez mais importância tem sido dada a esta temática no seio das organizações, sobretudo graças à sua capacidade para motivar os colaboradores e fomentar a sua satisfação laboral, o que acaba por conduzir a maiores níveis de empenho e eficácia (ou não se afirmaria tão frequentemente que “trabalhadores satisfeitos trabalham mais e melhor”). A comunicação interna passa, assim, a assumir um valor estratégico para a organização, pois através dela são transmitidas aos colaboradores informações relativas aos objetivos organizacionais e ao papel de cada um na prossecução dos mesmos (Karanges, 2014).

Conceptualizando a ideia de comunicação interna, embora existam várias sugestões de definição, todas refletem a mesma orientação sendo, inclusivamente, complementares. Karanges (2014, p.33), no seu estudo, apresenta uma súmula de alguns autores da área e, com base nas respetivas definições, é possível avançar que a comunicação interna pode ser entendida como um processo de troca de informações entre os membros de uma organização (recorrendo a canais formais e informais), processo esse que é independente de níveis hierárquicos e de graus de especialização e

que tem o propósito de veicular a estratégia da organização, criar um sentido de compromisso face à mesma e despertar um sentimento de pertença.

Mais detalhadamente no que diz respeito ao programa da CI, a consultora norte-americana Watson Wyatt define oito tópicos que devem ser tidos em consideração (Yates, 2006): cultura e valores da organização; enquadramento do negócio; criação de uma “consciência de cliente” nos colaboradores; partilhar informações e objetivos financeiros; informar sobre sistemas de incentivos; promoção e contextualização de novos programas a serem desenvolvidos; fomentar o acolhimento e integração de novos colaboradores; demonstrar uma forte liderança em tempos de crise. “Estas oito áreas são críticas para providenciar aos colaboradores a informação, perspetivas e motivação de que necessitam para agir e, derradeiramente, conduzem a resultados estratégicos desejados. São, noutras palavras, as componentes comunicativas da eficácia organizacional” (Yates, 2006, p.72).

As mensagens a transmitir variam quanto ao seu carácter, podendo ser formais (elaboradas e agendadas *a priori*, com interlocutores definidos, unidireccionais e com um registo formal) ou informais (espontâneas, com interlocutores aleatórios, interativas e com um registo informal) (Kraut e al., 2002). Estas mensagens são posteriormente disseminadas por via de um conjunto de canais e ferramentas que devem tornar eficaz o sistema de comunicação interna, sendo que os meios que podem ser utilizados pelas empresas para entrarem em contacto com os seus colaboradores encontram-se expostos no quadro<sup>2</sup> em baixo:

<b>Canais</b>	<b>Impresso</b>	<b>Eletrónico (tecnológico)</b>	<b>Interpessoal (cara-a-cara)</b>	<b>Outro</b>
<b>Ferramentas</b>	Revista interna <i>Newsletter</i> Circulares	Rádio corporativa TV institucional Intranet <i>Email</i> Telefone Videoconferência	Reuniões Encontros de colaboradores (departamento/direção/empresa)	Caixas de sugestões Inquéritos

**Figura 1.** Canais e ferramentas da CI

<sup>2</sup> Construção baseada em Welch (2012) e Hayase (2009).

Quando veiculada de forma eficaz, a comunicação interna é positivamente associada à concretização dos objetivos organizacionais, visto que os colaboradores se sentem mais identificados com a empresa que os acolhe, veem aumentados os seus níveis de satisfação e lealdade laborais, melhoram a sua *performance* e assumem bons comportamentos de cidadania organizacional (Karanges, 2014).

A CI não só é fundamental para a criação de laços entre os colaboradores (Mishra e al., 2014), como também para o fortalecimento da relação entre eles e a organização (Karanges e el. 2014). Através dela vão construir a sua perceção da organização, justificando a cultura organizacional que automaticamente se estabelece.

### **1.3. IDENTIDADE, CULTURA ORGANIZACIONAL E *EMPLOYEE ENGAGEMENT* COMO FRUTOS DA CI**

Inicialmente, o conceito de identidade de uma empresa estava intimamente ligado à nomenclatura organizacional, logótipos, ambiente externo e identificação visual (Van Riel e Balmer, 1997), contudo, hoje em dia acresce-lhe a associação à gestão estratégica das organizações, da marca e da comunicação (Ruão, 2008). Esta evolução atribui ao conceito um papel representativo do “processo de socialização levado a cabo pela instituição ou empresa, [resultando] de uma agregação das experiências e expectativas de uma grande quantidade de pessoas” (Ruão, 2008, p.68). A identidade deixa, então, de ser tanto corporativa (preocupação com a forma como a empresa se apresenta perante públicos externos, essencialmente através de elementos de imagem visual), para se assumir como *organizacional*, enquanto “um sistema interpretativo, ou um conjunto de cognições, linguagem e comportamentos partilhados” (Cornelissen e al., 2007, p.6). Por outras palavras, pode designar-se como a personalidade da empresa (Balmer e Greyser, 2006), consistindo numa agregação de valores e crenças partilhadas pelos *stakeholders* internos.

A cultura organizacional é um conceito um tanto ou quanto mistificado, por vezes de difícil definição dada a subjetividade da sua avaliação. Trata-se de uma dimensão importante e crítica para o sucesso (McGregor e Doshi, 2015), uma vez que disponibiliza um contexto no qual os colaboradores interagem uns com os outros (Balmer e Greyser, 2006), e assenta num conjunto de valores (linguagem corrente,

ideologias, rituais e crenças) que caracterizam a identidade da empresa (van Riel e Balmer, 1997) e constituem um ecossistema, complementando-se e reforçando-se entre si (McGregor e Doshi, 2015). A cultura fundamenta a identidade organizacional.

De acordo com Schein (2004), pode entender-se como cultura o:

“[P]adrão de pressupostos básicos aprendidos e partilhados por um grupo que, à medida que procura solução para problemas de natureza externa e problemas de integração, foi bem-sucedido ao ponto de ser considerado válido e, por isso, transmitido a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses mesmos problemas”.

Aplicando o conceito no contexto das organizações, o termo «cultura» remete-se para a estrutura, filosofia, políticas, ambiente organizacional, objetivos, história e imagem (Cameron e McCollum, 1993), uma programação coletiva da mente influenciadora de comportamentos (Hofstede, 2005). Pode conceptualizar-se como a forma usada por um grupo de indivíduos para definir a sua organização, os seus sentimentos face à mesma e as ações que tomam no seu contexto sendo, assim, o resultado dos significados atribuídos à comunicação interna (Cameron e McCollum, 1993). Esta, por sua vez, torna-se um agente veiculador, esforçando-se por permitir uma identificação dos colaboradores relativamente à empresa. Se for bem-sucedida, isto é, se for, de facto, capaz de fazer com que o público interno se reveja nos valores da organização, conseguirá garantir um maior compromisso e envolvimento da sua parte, ou seja, conseguirá garantir o *employee engagement*.

O *employee engagement* (EE) é um tópico sobre o qual ainda incide pouca literatura, mas que pode ser pensado como uma dimensão que inclui variáveis como o *coaching*, a progressão na carreira, prémios e reconhecimento, satisfação, conhecimento claro e alinhamento com a visão e objetivos da organização, entre outras (Hayase, 2009). A comunicação interna é considerada um fator-chave para a existência de *employee engagement* (Karanges e al., 2014), consistindo no elo entre todas estas variáveis, apoiando-as e disseminando-as (Hayase, 2014).

Saks (2006, p.602) elaborou uma revisão da literatura sintetizada que culminou na proposta de definição do EE como “uma construção distintiva e única de

componentes cognitivas, emocionais e comportamentais que se associam ao desempenho de uma determinada função”.

*Engagement* significa, assim, promover a identificação dos *stakeholders* internos com a própria organização, ambicionando a criação de uma forte ligação emocional que resulte na sua recomendação a públicos externos (Mishra e al., 2014). Trabalhadores envolvidos e identificados com os propósitos organizacionais são trabalhadores motivados, pessoas que assumem um compromisso com a empresa e se sentem na generalidade satisfeitas com o seu trabalho, praticantes de bons comportamentos de cidadania organizacional e esforçadas para melhorar a sua *performance* (Karanges, 2014). Estes são fatores que influenciam diretamente a prestação da empresa numa ótica de mercado, uma vez que a dedicação e o trabalho internos vão contribuir para a melhoria da *performance* financeira e, conseqüentemente, conferir uma maior visibilidade no mercado e retorno de investimento (Yates, 2006).

#### **1.4. MOTIVAÇÃO: O SANTO GRAAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

Etimologicamente, o termo «motivação» deriva do latim *movere*, que significa mover e representa o processo que estimula e orienta ações voluntárias em prol da concretização de um determinado objetivo (Ramlall, 2004). No entanto, não é possível afirmar que existe uma noção universal de motivação, dada a existência de “várias orientações filosóficas a respeito da natureza humana e do que pode ser percebido das pessoas” (Meyer e Becker, 2004, p.992).

A psicossociologia das organizações define um conjunto de teorias que visam esclarecer sobre a motivação, teorias essas que se organizam em três grupos: teorias de conteúdo, de processo e teoria cognitiva (Steers e Black, 1994).

As teorias de conteúdo focam-se no objeto da motivação, sendo que neste grupo se incluem as necessidades humanas (físicas e psicológicas) como fatores impulsionadores dos comportamentos (Statt, 1994). Autores de destaque são Maslow (Teoria da Hierarquia das Necessidades), Herzberg (Teoria dos Fatores Motivadores e Higiénicos) e McClelland (Teoria dos Motivos). A teoria de Maslow advoga que as necessidades humanas se distribuem numa estrutura piramidal, consoante respetiva prepotência, estando na base as necessidades fisiológicas básicas, seguidas das de

segurança, as sociais, as de autoestima e as de autorrealização, sendo que só é possível satisfazer uma necessidade a partir do momento em que as dos níveis inferiores se encontrem satisfeitas (Maslow, 1943). Posterior a Maslow e influenciado por este, Herzberg criou um paradigma bidimensional de fatores que justificam a motivação dos trabalhadores (Alshmemri e al., 2017). Tais fatores incluem o desenvolvimento profissional e oportunidades de progressão na carreira, reconhecimento e delegação de responsabilidades (fatores motivacionais), bem como as políticas e práticas da organização, relacionamentos interpessoais (incluindo com chefias), condições de trabalho e remuneração (fatores higiénicos) (Herzberg, 1968). Finalmente, McClelland afirmou que o que despoleta uma ação se prende com a necessidade de concretização/realização/sucesso, uma perspetiva relevante para o contexto das organizações, visto que se traduz na adoção de comportamentos regidos por standards de excelência (Steers e Black, 1994).

As teorias de processo focam-se no modo como as pessoas escolhem os seus comportamentos, destacando-se a Teoria da Expectativa de Vroom e a da Equidade, de Adams (Statt, 1994). Vroom baseia a sua teoria no termo químico de “valência”, traduzindo-o no valor que os colaboradores atribuem ao que a organização tem para lhes oferecer. Ou seja, a valência consiste no grau de atratividade de um determinado objetivo acabando, assim, um comportamento por ser definido pela expectativa do seu resultado. Adams, por seu turno, determina que o comportamento de um indivíduo é influenciado pela comparação que o mesmo faz com os comportamentos dos outros e pela perceção de justiça e equidade com que é tratado (Steers e Black, 1994), “em termos de *inputs* (experiência, qualificações e esforço) e resultados (remuneração, promoção e *status*)” (Statt, 1994, p.287).

Por fim, a teoria cognitiva fundamenta-se com a fixação de objetivos, desenvolvida por Locke, e segundo a qual o simples facto de estabelecer objetivos específicos é uma potente alavanca motivacional. Ao fixar um objetivo, um indivíduo foca a sua atenção e esforça-se para o alcançar, mantém o ânimo durante situações adversas e torna-se inclusivamente capaz de delinear estratégias flexíveis e dinâmicas para o concretizar (Steers e Black, 1994).

A temática da motivação (Mo) é mais popular na esfera da gestão de recursos humanos, contudo deve ser enquadrada num âmbito mais abrangente e vista como uma

fonte de vantagem competitiva. As empresas apenas conseguem diferenciar-se no mercado e entregar mais valor sob a perspetiva do cliente, a partir do momento em que se superem em áreas que a concorrência não é capaz de imitar (ou muito dificilmente o conseguirá) (Becker e Gerhart, 1996). Os colaboradores são precisamente um elemento-chave no qual as organizações devem apostar e, ao mantê-los motivados, conseguem garantir um incremento de produtividade, o que consequentemente se refletirá num balanço positivo em termos de *performance* financeira.

Logo, a Mo pode ser vista como o Santo Graal, representativa de um conceito sagrado no seio das organizações, contudo, não necessariamente místico, uma vez que a mesma consegue ser alcançada graças a um esforço conjunto dos departamentos de recursos humanos e comunicação. As atividades de ambos devem harmonizar-se no que diz respeito à veiculação de um variado número de informações institucionais que, em simultâneo, vão ao encontro da satisfação das múltiplas necessidades dos colaboradores.



## **PARTE II**

### **Estagiar na EDP Distribuição**

## **2.1. INTRODUÇÃO AO CAPÍTULO**

Este capítulo abordará o aspeto mais operacional do relatório, focando-se na descrição das atividades desenvolvidas durante o período de estágio tanto na Direção Comercial (DCM), direção onde estive inserida, como as levadas a cabo junto do Gabinete de Comunicação (GCO). Será, no entanto, primeiramente apresentado um enquadramento da empresa acolhedora, não apenas no que diz respeito ao negócio em si, como também relativamente às suas componentes de cultura organizacional e comunicação interna.

## **2.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.2.1. Enquadramento<sup>3</sup>**

A EDP Distribuição (EDPD) é uma das unidades de negócio do Grupo EDP, este, por sua vez, uma marca global no ramo energético, líder no setor das *utilities* e cotado no Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade. É o maior produtor, distribuidor e comercializador de eletricidade em Portugal, a terceira maior empresa de produção de eletricidade na Península Ibérica, o quinto maior operador privado na produção de energia elétrica no Brasil e o terceiro maior comercializador privado no mercado liberalizado. É também um dos maiores operadores mundiais de energia eólica, estando já presente em 10 geografias.

Nascida a 14 de Fevereiro de 2000, a EDP Distribuição surgiu como resultado da fusão das quatro empresas do Grupo destinadas à distribuição de eletricidade<sup>4</sup> e da adaptação das condições regulatórias de então. Sendo a maior empresa do Grupo EDP e detendo cerca de 99% da rede de distribuição de energia elétrica em Portugal Continental (não atua nos arquipélagos), os seus números podem ser resumidos da

---

<sup>3</sup> Informações recolhidas na edpON revista (edição especial “40 Anos EDP”), no Relatório e Contas EDP Distribuição 2016 e no site corporativo [www.edpdistribuicao.pt](http://www.edpdistribuicao.pt).

<sup>4</sup> EN – Eletricidade do Norte; CENEL – Eletricidade do Centro; LTE – Eletricidade de Lisboa e Vale do Tejo e SLE – Eletricidade do Sul.

seguinte forma: 3 234 colaboradores, 6 milhões de clientes, 225 000km de rede, 419 subestações<sup>5</sup>, 67 400 postos de transformação<sup>6</sup>.

Trata-se de uma empresa que exerce a atividade de operador de rede de distribuição (ORD)<sup>7</sup> em Portugal Continental, atividade essa que é regulada pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE), sendo titular da concessão para a exploração da Rede Nacional de Distribuição (RND) de energia elétrica em média/alta tensão, e das concessões municipais de distribuição de energia elétrica em baixa tensão.

A sua organização operacional compreende a divisão do país em Direções de Rede e Concessões (DRC) e Áreas Operacionais (AO)<sup>8</sup>. As DRC, englobando várias AO, tratam-se de estruturas de cariz abrangente e regional responsáveis por todos os serviços relacionados com obras de MT e BT, ligação de PT, bem como de ligação e respetiva remodelação de focos de iluminação pública (IP). Portugal encontra-se dividido em seis DRC: Norte, Porto, Mondego, Tejo, Lisboa e Sul. As AO, por seu turno, são subdireções das DRC que tratam de assuntos mais específicos, regionais ou locais, nomeadamente de manutenção e reparação de focos de IP, avarias em PTD (postos de transformação de distribuição, assim designados quando são propriedade da EDP) avarias na rede BT em casas de clientes (através de empresas prestadoras de serviços externos) e diversos tipos de obras de manutenção, remodelação e/ou beneficiação da rede BT.

A sua visão é objetiva, “Ser o operador líder de redes de distribuição de eletricidade a nível ibérico e uma referência a nível europeu”, e a sua missão foca-se na garantia do abastecimento de eletricidade: escoamento da energia dos produtores e abastecimento dos clientes do comercializador, cumprindo objetivos regulatórios em termos de qualidade de energia, número e duração de interrupções de energia e

---

<sup>5</sup> Entende-se por subestação (SE) uma instalação abastecida em alta tensão (AT) ou muito alta tensão (MAT), sendo seguidamente transformada para média tensão (MT) e posteriormente distribuída para a rede que abastece os postos de transformação.

<sup>6</sup> Postos de transformação (PT) são instalações abastecidas em MT, transformando-a mais tarde em baixa tensão (BT) para ser posteriormente distribuída para as redes BTN (baixa tensão normal) e BTE (baixa tensão especial).

<sup>7</sup> ORD: assegura a alimentação das cargas e a ligação de produtores, tendo em vista a satisfação dos consumos em condições técnicas adequadas de acordo com as exigências regulamentares, procurando também aumentar a eficiência da rede e o retorno de investimento.

<sup>8</sup> Os mapas das DRC e AO podem ser consultados nos Anexos I, alínea (c).

reposição do fornecimento em circunstâncias de avaria na rede. O negócio implica igualmente a garantia da expansão e fiabilidade da rede (planear, desenvolver, operar e manter a rede de distribuição de clientes e produtores) e fornecer serviços aos comercializadores (mudança de comercializador – *switching* –, cortes, alterações de potência, leituras, entre outros).

Contando com mais de 3 000 colaboradores distribuídos de acordo com o organograma apresentado em anexo a este relatório (Anexos I, alínea a), a EDPD tem enfrentado vários desafios inerentes ao setor energético, desde logo o aumento da inflação, alterações legislativas e regulamentares (pacotes setoriais, alterações de modelos regulatórios, legislação ambiental, taxas e impostos) e o concurso público para reatribuição da exploração das redes de distribuição de eletricidade em concessões municipais. Realça-se também o facto de ter recebido da ERSE uma ordem de alteração de designação, com vista a sua inequívoca distinção das restantes empresas do Grupo, por parte dos consumidores, sendo atualmente “*rebranding*” o termo de ordem.

### **2.2.2. Cultura organizacional ou *EDPD way of living***

Os valores são os elementos frequentemente usados como base para a construção da cultura organizacional (Schein, 1988). A EDP Distribuição rege-se sob uma orientação de humanização, sustentabilidade e inovação<sup>9</sup>, investindo em conhecimento científico-tecnológico, assumindo uma perspetiva responsável sobre o planeta e apostando fortemente nas pessoas, difundindo conhecimento nas áreas de energia e ambiente e apoiando causas e instituições sociais, visando garantir uma sustentabilidade de cariz socioeconómico.

Solicitados a descrever a CO em três palavras, os gabinetes de comunicação e recursos humanos comprovaram o seu alinhamento com os valores institucionais, tendo-a caracterizado como “motivadora”, “solidária”, “inclusiva”, regendo-se por ideais de “competência”, “inovação” e “excelência”.

É sob a alçada destas características que se trabalha nesta empresa. A observação permitiu constatar que a componente humana está bastante presente, percebendo-se um ambiente de familiaridade e acessibilidade. Foi possível percecionar que os locais de

---

<sup>9</sup> Manual da marca, versão 1.0, de Abril 2012.

trabalho facilmente se tornam confortáveis, não necessariamente sob um ponto de vista ergonómico, mas no que diz respeito à inclusão de elementos que transmitam sensações acolhedoras e até mesmo familiares (fotografias, plantas, sofás e sala de convívio, são exemplos). Além disso, as interações entre colaboradores são fáceis e informais, pelo menos na esfera que me foi possível conhecer, tanto que se prolongam para fora do horário de trabalho, em atividades desportivas ou iniciativas de voluntariado que praticam juntos.

Ainda a respeito das interações travadas no interior da empresa, destaca-se, em jeito de curiosidade, o facto de ser comum falar-se com recurso apenas a siglas ou acrónimos. Para um recém-chegado pode torna-se inquietante ouvir as pessoas à sua volta referirem-se a alguma direção ou até mesmo outras apenas pela sigla ou iniciais dos nomes, de modo a precisarem de elaborar um pequeno glossário das mesmas. Contudo, trata-se de uma situação que faz perfeito jus à expressão “primeiro estranha-se, depois entranha-se”. Ilustrativamente, apresentam-se em anexo (Anexos I, alínea d) dois exemplos de discursos do quotidiano da EDPD com forte uso de siglas, tanto no terreno, como em ambiente menos operacional.

Estas características não inviabilizam ou descurem, no entanto, a seriedade do trabalho e das informações transmitidas. A componente de excelência ilustra-se com, a título de exemplo, o nível de detalhe com que se desenham processos e com as regulares reuniões, sejam intra ou interdepartamentais, intra ou entre direções ou de macroestrutura, para exposição de pontos de situação, definição de objetivos, apresentação de desafios, e outros.

De um modo geral, a CO da EDP Distribuição reflete qualidades de proximidade dos colaboradores e de eficiência do trabalho realizado, traduzindo-se, em suma, em energia positiva.

### **2.2.3. Comunicação interna**

A comunicação interna na EDPD é feita com recurso a três canais: impresso, tecnológico e interpessoal, através de ferramentas como comunicações afixadas em locais de passagem, intranet, campanhas internas, interações diretas, Skype para empresas, telefone e *email* (incluindo *Mailjet*).

Graças a um inquérito lançado aos gabinetes de recursos humanos (DRH) e de comunicação (GCO), auferiu-se que a CI assume grande importância, sendo canalizados esforços para a difusão de informações institucionais e para o envolvimento dos colaboradores no espírito e cultura corporativos, recorrendo ao seu *feedback*, explicando-lhes a importância do seu trabalho e incentivando-os a comunicar quer vertical como horizontalmente.

Existe, de facto, comunicação no seio da EDP Distribuição. Todas as sextas-feiras é publicada a *newsletter* da empresa e os colaboradores são informados sobre os projetos da empresa e reconhecimento da marca, sobre alterações normativas às atividades e aspetos relacionados com a gestão de pessoas (mobilidade interna, formações, encontros de direções, entre outros). Existem, no entanto, alguns pontos a melhorar. Por exemplo, embora haja uma componente de acolhimento desenvolvida em formato digital pelo Grupo EDP, não existe (pelo menos de que tenha conhecimento) um plano elaborado especificamente pela e para a EDPD. Apesar de o setor ser comum a todas as empresas do grupo, as atividades de cada uma diferem, pelo que seria pertinente a EDP Distribuição adotar um programa de acolhimento complementar, em que fossem facultados todos os dados relevantes sobre a empresa, sobretudo tendo em conta que as inúmeras informações que existem se encontram dispersas em materiais de consulta distintos (relatório e contas, manual da marca, intranet, site corporativo e demais). Embora estejam à disposição dos colaboradores, têm de ser estes últimos, por autorrecriação, a dispensar algum do seu tempo à sua procura, quando a própria entidade patronal deveria contemplar tal tarefa no seu plano de comunicação interna.

Outro aspeto relevante é o facto de o plano de comunicação definido pelo GCO (apresentado à *holding* e construído sob uma ótica de alinhamento com o grupo, com implementação de estratégias baseadas em estudos e inquéritos que envolvem os colaboradores) não ser formalmente discutido e delineado juntamente com a DRH. Isto pode eventualmente significar a existência de informações ineficazmente veiculadas.

### **2.3. DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES DESENVOLVIDAS<sup>10</sup>**

Iniciado a 11 de Setembro e findo a 30 de Novembro de 2017, o estágio curricular englobou a colaboração nas atividades da Direção Comercial (DCM) e do Gabinete de Comunicação (GCO) seguidamente descritas, cuja síntese se apresenta na secção II dos Anexos (alínea h).

#### **2.3.1. DCM**

O meu primeiro envolvimento consistiu no apoio à elaboração da apresentação da nova estrutura organizativa da direção. Com a reestruturação, foi necessário preparar uma apresentação PowerPoint<sup>11</sup> simples e clara que transmitisse o ideal da DCM: um objetivo, uma equipa. Posteriormente, foi conduzido um questionário para dar a cada colaborador da direção a possibilidade de se pronunciar a respeito da nova estrutura, quer em termos de equipas, quer de processos. Determinou-se, com base na avaliação das respostas<sup>12</sup>, que um dos aspetos com necessidade de melhoria era precisamente a comunicação interna.

Posteriormente fui integrada num projeto que preencheu o restante tempo de estágio: o JUMP<sup>13</sup>.

Com mais de 300 pessoas envolvidas, o JUMP trata-se do maior projeto de transformação alguma vez lançado na EDP Distribuição, pretendendo responder aos desafios do setor elétrico, que implicam uma alteração profunda na arquitetura de processos e sistemas. Com ele, a rede de distribuição passará a ser operada de forma diferente, sendo implementadas novas ferramentas de monitorização e controlo que possibilitarão um melhor conhecimento e atuação sobre a rede, melhorando igualmente o serviço prestado ao cliente. O projeto incide sobre as vertentes de gestão de ativos<sup>14</sup> e

---

<sup>10</sup> As atividades realizadas encontram-se representadas na secção II dos anexos.

<sup>11</sup> Ver Anexos II, alínea (a).

<sup>12</sup> Ver Anexos II, alínea (b).

<sup>13</sup> As informações sobre este projeto foram consultadas em notícias da edpOn intranet. De acesso ao público externo, recomenda-se a visualização do vídeo “Visita da EDP Distribuição ao JUMP”, publicado no canal Youtube da EDP Portugal a 17-11-2016 (<https://youtu.be/e0s65u3vcxc>).

<sup>14</sup> Gestão de ativos: atividade coordenada de uma organização para gerar benefícios através dos seus ativos.

gestão comercial<sup>15</sup>, estando a minha participação inserida nesta última, nomeadamente no que diz respeito à revisão da comunicação escrita.

No âmbito da simplificação do relacionamento entre empresa e cliente, em termos de interação escrita, foi criada a equipa de *templates* e conteúdos (ETC). O objetivo consistia em transformar os conteúdos das variadas cartas (numas vezes bastava a sua revisão, noutras era necessária a elaboração de comunicações novas) à luz do Manual de Tom de Voz Comercial, cujos princípios de comunicação são a clareza, proximidade e personalização, que seguem uma orientação para o cliente, centro da atenção e razão de ser da atividade da empresa.

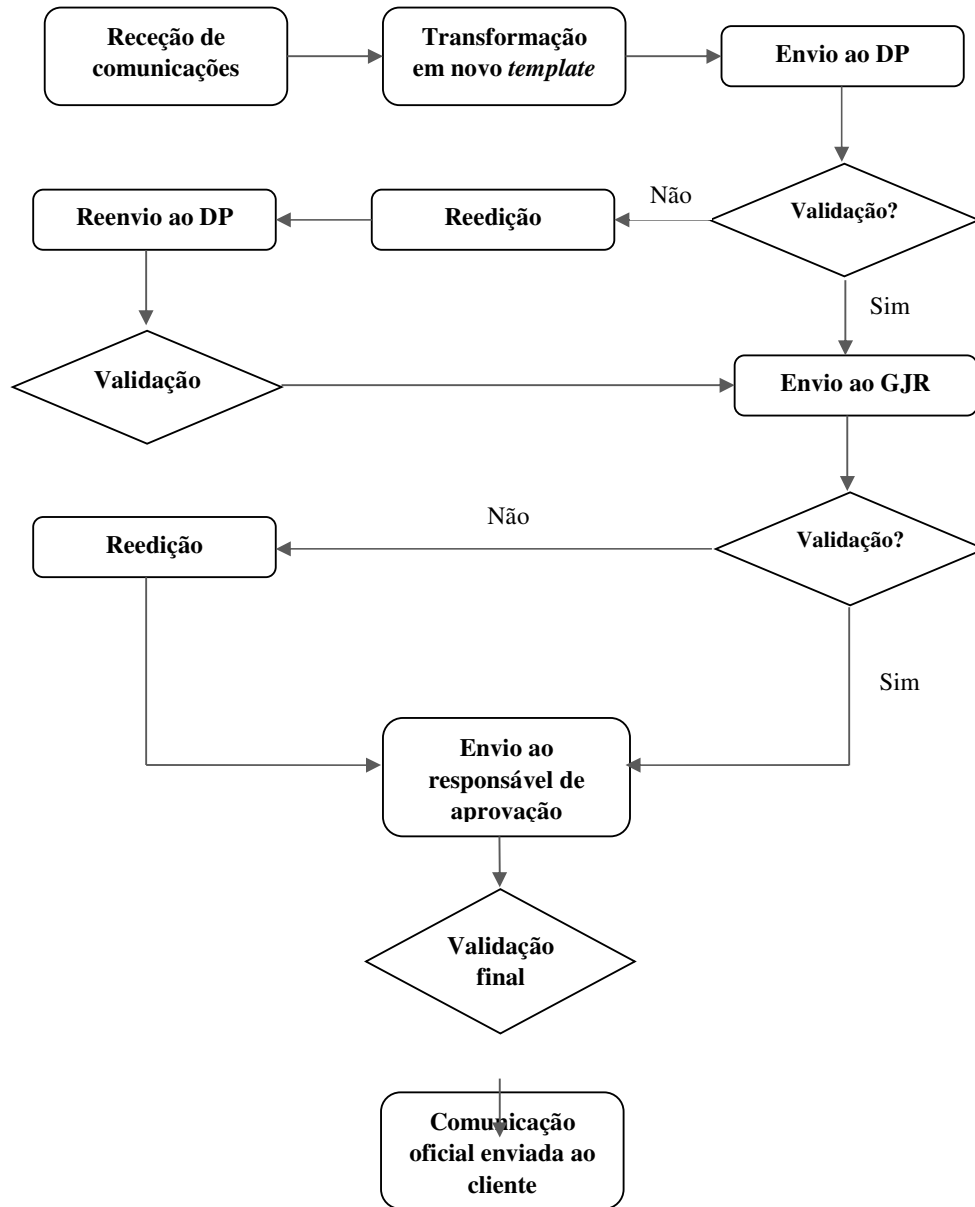
A atividade era organizada de acordo com o fluxo apresentado na página seguinte. Em primeiro lugar, a ETC recebia as comunicações de todos os grupos de processo da gestão comercial<sup>16</sup>, através de cada dono de processo (DP), para depois transformar os seus conteúdos num novo *template* e em textos de linguagem mais simples. Seguidamente, as novas propostas eram enviadas ao respetivo DP, via *email* ou através de carregamento em SharePoint, uma ferramenta de partilha de documentos passíveis de edição por várias pessoas. Mediante *feedback* do DP, os documentos podiam ter de ser revistos com base em especificações técnicas, ou ser-lhes dado encaminhamento direto para o gabinete jurídico (GJR), também via *email* ou SharePoint. Por vezes, o parecer do GJR implicava uma nova reedição dos documentos, sobretudo daqueles fortemente dependentes de enquadramentos legais, pelo que após feitas as correções necessárias, as comunicações podiam seguir para a direção competente para uma validação final, por parte da pessoa cuja assinatura constaria nas mesmas (responsável de aprovação).

---

<sup>15</sup> Gestão comercial: gestão dos processos comerciais da organização no que concerne à gestão da relação com o consumidor e o mercado. Relaciona-se com o processo de acompanhamento do cliente desde a entrada até à gestão da dívida, passando pela ligação e acesso à rede, fraudes e furtos de energia, leituras, faturação e cobrança.

<sup>16</sup> Grupos de processos da gestão comercial: “Gerir leituras”; “Gerir anomalias de consumo, fraudes e furtos”; “Gerir relação com o cliente”; “Ligar e modificar rede”; “Gerir acesso à rede”; “Faturar”; “Cobrar”; “Recuperar dívida”; “Gerir dados mestre”; “Ordens de trabalho”.





**Figura 2.** Fluxo do processo de revisão da comunicação escrita no âmbito JUMP

Para garantir a eficácia dos trabalhos, eram convocadas reuniões entre a ETC e cada DP (ou, no caso da sua ausência, com os representantes dos subprocessos). Assim, tornava-se possível reescrever cartas com melhor conhecimento dos procedimentos em causa, muitas vezes de natureza técnica e complexa, acabando por reduzir eventuais entropias. Em paralelo, era também da competência da ETC preencher um ficheiro

Excel<sup>17</sup> com a extração de todos os processos, subprocessos e respetivas comunicações, no que diz respeito ao tipo de *template* a utilizar aquando do contacto com o cliente (carta, email e/ou SMS), às especificações de envio (*batch* – processo automático de envio VS *online* – envio solicitado por um utilizador), às especificações de *template* (dinâmico – conteúdo dependente de variáveis técnicas – ou estático) e à necessidade da comunicação compreender anexos (e se sim, quais).

Na esfera do JUMP eram igualmente realizadas reuniões de ponto de situação (PdS), agendadas com o *project management office* (PMO) em que, semanalmente, eram apresentados os novos desenvolvimentos, acompanhados por um ficheiro PowerPoint atualizado com a mesma frequência<sup>18</sup>. Era ainda estabelecido contacto com o GCO para discussão dos *templates* de carta, *email* e fatura<sup>19</sup>, informações posteriormente transmitidas à agência de comunicação parceira para concretização das propostas e adaptação das mesmas às características dos vários *softwares* utilizados no processo (JUMP, EngageOne e Content Author).

O novo aspeto das comunicações escritas seguiria uma orientação em que a intuição estaria na base de leitura. Em cada carta passaria a existir um campo destinado ao *subject* da mesma onde, de forma clara e sucinta, constaria um pequeno resumo do conteúdo da mensagem, com o objetivo de possibilitar aos clientes tomar conhecimento do propósito daquele contacto. Considerando o teor da mensagem transmitida, cada *subject* seria igualmente acompanhado por um pictograma ilustrativo, dependendo se se tratasse de um carácter informativo, de alerta (diferenciado em dois níveis) ou de ação:



**Figura 3.** Pictogramas a serem utilizados nas comunicações escritas, mediante teor da mensagem transmitida

<sup>17</sup> Ver Anexos II, alínea (d).

<sup>18</sup> Ver Anexos II, alínea (e).

<sup>19</sup> Consultar conceito na secção Anexos II, alínea (c).

Elementos igualmente considerados pela ETC eram os compreendidos no canto superior esquerdo, com dados técnicos variáveis consoante o processo em causa. A inclusão de tais campos-chave teve como objetivo a educação do cliente relativamente a alguma terminologia EDPD: por exemplo, um cliente residencial que tenha interesse em comunicar leituras ou reportar interrupções de fornecimento de energia elétrica deverá identificar o código do ponto de entrega (CPE)<sup>20</sup>, enquanto outro cliente que pretenda obter eletricidade para, suponha-se, uma nova casa que tenha adquirido, deverá realizar um pedido de ligação à rede (PLR). A carta fechava-se com o rodapé de contactos.

O *email* seguiria o mesmo *template* da carta, naturalmente adaptado ao contexto *online*, contemplando o *subject* e respetivo pictograma, os campos-chave identificativos e o rodapé. A fatura, por seu turno, embora correspondesse a um *template* diferente, respeitava o destaque dos campos-chave e o aspeto dos dados de contacto.

O projeto JUMP, para a ETC, refletiu-se em mais de 300 comunicações e incontáveis reuniões com DP, de PdS e com o GCO. O *go-live* está previsto para o ano de 2019, pelo que à data de término do estágio muito ainda ficou por rever.

### **2.3.2. GCO**

A colaboração com o GCO fundamentou-se com a oportunidade de divulgação de uma nova *feature* da *app* EDP Distribuição no XXIII Congresso da Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), a 09 de Dezembro de 2017.

A EDPD tem apostado fortemente numa componente de digitalização dos seus canais (projeto EDP Distribuição Digital), tendo já disponibilizado aos cidadãos a sua própria aplicação, através da qual é possível, por exemplo, comunicar anomalias de consumo, comunicar leituras e ter acesso a informações variadas, como notícias sobre a empresa, contactos e lojas, interrupções programadas, dados de energia e qualidade da mesma. Mais recentemente foram desenvolvidas novas funcionalidades destinadas às autarquias (Área Reservada e Smart IP), que permitem aos seus responsáveis aceder a dados específicos dos seus municípios, como contactos e dados técnicos.

---

<sup>20</sup> Código do Ponto de Entrega (CPE): chave que permite identificar de forma inequívoca a instalação de cada consumidor de eletricidade (fonte: ERSE).

A divulgação ocorreu numa altura desafiante para a empresa, a da renovação dos contratos de concessão, tornando-se imprescindível apresentar a *app* enquanto um elemento de resposta a uma realidade cada vez mais tecnológica e capaz de facilitar processos e relacionamentos entre empresa e autarquias. Foram, ainda assim, identificados *a priori* alguns detalhes menos positivos, como o facto de as funcionalidades não estarem todas disponíveis aquando da divulgação e de se correr o risco de não se verificar uma grande adesão, sobretudo por parte dos autarcas menos tecnológicos.

Estes e outros aspetos ficaram registados numa análise SWOT que precedeu a estruturação e implementação de um plano de comunicação<sup>21</sup> que respondesse, da melhor forma possível, à necessidade de divulgação e se refletisse num elevado número de instalações de *add-ins*. O plano incluiu cinco componentes indispensáveis: ação, tarefa, objetivo de comunicação, suporte e *timings*. Complementarmente foi elaborado um *briefing*<sup>22</sup> para a agência de comunicação parceira neste projeto, que contemplava o enquadramento da empresa, objetivos de comunicação, contextualização do projeto, *target*, mensagem e lista de tarefas.

O balanço desta iniciativa foi positivo, refletindo-se numa adesão por parte dos autarcas que superou as expectativas.

## **2.4. AUDITORIA AO PÚBLICO INTERNO**

O enquadramento teórico do primeiro capítulo permitiu constatar que, teoricamente, a comunicação interna influencia a motivação dos colaboradores de uma organização. No entanto, não deixa de ser interessante testar a sua aplicabilidade prática. Com efeito, para levar a cabo a investigação, além da componente de observação já apresentada, foram elaborados dois questionários cuja pergunta de partida e linhas orientadoras, bem como a população e resultados da auditoria, se encontram expostos a partir deste ponto.

---

<sup>21</sup> A análise SWOT e o plano de comunicação encontram-se na alínea (f) da secção II dos anexos.

<sup>22</sup> Ver Anexos II, alínea (g).

#### **2.4.1. Metodologia empírica: questões de investigação, inquéritos e população**

O objetivo da auditoria era, na sua essência, auferir que impacto tinha a comunicação interna (CI) na motivação dos colaboradores da EDP Distribuição, enveredando por um caminho que englobasse a cultura organizacional e o *employee engagement*. Uma vez que a observação por si só não se tratava de uma técnica eficiente para delinear conclusões globais (sobretudo tendo em conta que estive inserida em somente uma direção), tornou-se adequada a elaboração de questionários para circular entre a população EDPD.

##### **2.4.1.1. Questões de investigação**

A pergunta de partida deste estudo foi “Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e a motivação dos seus colaboradores?”. Considerando a teoria destas áreas e as variáveis que pertinentemente se associam, nomeadamente cultura organizacional e *employee engagement*, colocaram-se as seguintes questões orientadoras:

Q<sub>1</sub>: a CI contribui para a criação de CO na EDPD;

Q<sub>2</sub>: a CO influencia o EE;

Q<sub>3</sub>: o EE influencia a Mo.

Se for possível fundamentar estas questões, então é possível formular um tipo de argumentação dedutiva denominado silogismo hipotético, que se esquematiza da seguinte forma em que, se P então q, se q então r, logo, se P então r:

$$\begin{array}{c} P \rightarrow q \\ q \rightarrow r \\ \hline P \rightarrow r \end{array}$$

**Figura 4.** *Silogismo hipotético*

Neste caso, se as premissas são verdadeiras, a conclusão será igualmente verdadeira por necessidade lógica, sob pena de o argumento se tornar inconsistente.

Assim, assumir-se-á como P: CI, q: CO/EE e r: Mo, o que permitirá deduzir se a motivação dos colaboradores da EDP Distribuição, despoletada por fatores de identificação com a organização (CO/EE), deriva da comunicação interna. Este raciocínio equivale a uma Q4: a CI relaciona-se com a Mo dos colaboradores da EDPD.

#### **2.4.1.2. Inquéritos**

Graças ao trabalho de revisão de literatura, optou-se por lançar dois questionários: um para recolher a perspetiva departamental de Recursos Humanos e Comunicação, e outro para obter as opiniões dos colaboradores. Assim, seria possível determinar se a visão institucional confirmava a dos colaboradores e vice-versa. A ideia de lançar um inquérito ao GCO e DRH surgiu no seguimento de um estudo de Foreman e Money (1995)<sup>23</sup>, no âmbito de marketing interno, cuja matriz de questionário foi tida como base, embora não transcrita na íntegra. A estrutura do questionário contemplou as quatro variáveis em causa neste relatório, num misto de perguntas escalonadas (fechadas) e de resposta curta e direta, juntando-se-lhes uma que permitia um desenvolvimento mais elaborado (“O que significa trabalhar na EDP Distribuição?”).

Por seu turno, o questionário destinado a ser respondido pelos colaboradores abrangia igualmente as quatro componentes sendo, no entanto, um pouco mais extenso e exploratório. A sua maioria foi também composta por questões cuja resposta era atribuída mediante uma escala de *Likert*, sendo a pergunta de possível desenvolvimento “Qual é a sua fonte de energia? (o que(a) faz trabalhar na EDP Distribuição)”.

Ambos foram elaborados através do serviço de formulários Google e distribuídos entre 22-11-2017 e 04-12-2017 (perspetiva departamental) e 13-12-2017 e 10-02-2018 (perspetiva de colaborador). Os itens de ambos os inquéritos encontram-se para consulta na secção III dos Anexos.

---

<sup>23</sup> Foreman S. e Money, A. (1995). *Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application*. In *Journal of Marketing Management*. 11. Pp. 755-768.

#### **2.4.1.3. População e amostra**

Para efeitos de estudo, ambicionou-se alcançar toda a população da EDP Distribuição, espalhada por todo o território nacional (recorde-se que a empresa não atua nos arquipélagos).

O número de colaboradores tido como base foi 3 234, tal como mencionado no Relatório e Contas de 2016, sendo que até à data de lançamento dos inquéritos podem ter ocorrido variações a este valor. A hiperligação do inquérito foi por mim enviada a cerca de 3 100 pessoas, no entanto contei com a colaboração de colegas para a divulgação do mesmo.

À data de encerramento do inquérito, contaram-se 1 675 participações que corresponderam a 52% da população. Contudo, após filtragem das respostas (combinação de elementos como a data de nascimento<sup>24</sup>, função, localização geográfica e antiguidade na empresa), as mesmas converteram-se em 1 473 devido à deteção de repetições.

Em suma, este estudo contou com a participação de 46% da população EDPD.

#### **2.4.2. Representação e análise de dados**

##### **2.4.2.1. Características da amostra**

A amostra desta auditoria, composta por 1 473 colaboradores distribuídos essencialmente entre o Norte (37%) e o Centro (48%) do país (apenas 12% responderam ser da zona sul), caracteriza-se por ser maioritariamente masculina (90%), com idades que variam entre os 18 e os 67 anos, a média a corresponder a 47.

Cerca de metade dos inquiridos (52%) é possuidora de habilitações ao nível de ensino secundário e 42% trabalha na EDPD desde um período compreendido entre os 30 e os 40 anos. No que diz respeito às categorias profissionais, estas respeitam seis

---

<sup>24</sup> As datas de nascimento dos participantes foram única e exclusivamente solicitadas para efeitos de eliminação de respostas duplicadas, pelo que em nenhuma parte deste relatório serão divulgadas. Tão-pouco serão mencionadas aquando da defesa deste trabalho, esclarecimento de dúvidas ou quando for disponibilizado à instituição de estágio.

níveis de carreira, estando a maior parte dos participantes inserida no Nível 5, seguidos pelos dos quadros superiores.

Numa primeira etapa do questionário, 99% dos inquiridos afirmaram gostar de trabalhar na EDP Distribuição.

**Tabela 1.** *Dados demográficos*

Características	Percentagem
<b>Género</b>	
Masculino	90%
Feminino	10%
<b>Idades</b>	
[18;30[	14%
[30;40[	16%
[40;50[	16%
[50;60[	39%
60+	14%
<b>Habilitações literárias</b>	
Ensino Básico	10%
Ensino Secundário	52%
CET	2%
Licenciatura	18%
Pós-Graduação	4%
Mestrado	13%
Doutoramento	0,3%
<b>Localização geográfica</b>	
Norte	37%
Centro	48%
Sul	12%
<b>Antiguidade</b>	
[0;10[	25%
[10;20[	13%



[20;30[	12%
[30;40[	42%
40+	4%

**Função\*<sup>25</sup>**

Nível 1 (Quadros superiores)	29%
Nível 2 (Quadros médios)	0,1%
Nível 3 (Profissionais altamente qualificados)	5%
Nível 4 (Profissionais altamente qualificados)	11%
Nível 5 (Profissionais qualificados)	34%
Estagiários	3%

\*Devido à elevada variedade de funções assinaladas pelos colaboradores, os valores apresentados são o mais aproximado possível.

**2.4.2.2. Análise dos dados recolhidos**

Primeiramente, avaliaram-se as respostas departamentais e as dos colaboradores, para as questões diretamente comparáveis. Concluiu-se que, de um modo geral, o gabinete de comunicação tem uma perceção mais alinhada com a dos colaboradores, do que a direção de recursos humanos. Abaixo apresenta-se uma tabela resumo, no entanto, as tabelas de frequências das respostas dos colaboradores podem ser consultadas na secção III dos anexos:

**Tabela 2.** *Comparação das respostas departamentais e de colaboradores*

	GCO	DRH	Colaboradores
<b>CI</b>			
Importância dada pela EDPD à CI	5	5	4
Visão comunicada eficazmente?	4	5	4
Comunica-se a importância do trabalho de cada um?	4	5	4
Facilidade de comunicação vertical/horizontal	4	5	4
O feedback dos colaboradores é valorizado?	4	5	4
<b>CO/EE</b>			

<sup>25</sup> A distribuição das funções/categorias profissionais estão de acordo com o anexo I do Acordo Coletivo de Trabalho “Enquadramento e Carreiras Profissionais”

Envolvência dos colaboradores na CO	4	5	4*
<b>Mo</b>			
Motivação dos colaboradores	4	5	4

\*Balanço das questões “Identifico-me com os valores da empresa” e “Sinto-me totalmente integrado na empresa”

Pela tabela, consegue perceber-se, à partida, que existe uma boa comunicação na EDPD (são transmitidas as informações necessárias sobre o trabalho a desempenhar, a comunicação ascendente/descendente/ao mesmo nível é encorajada e o *feedback* é valorizado), que os colaboradores, além de conhecerem os valores da sua empresa, se identificam com eles e são capazes de trabalhar motivados. Grosso modo, as perspetivas do GCO/DRH e dos colaboradores estão em concordância.

Numa análise mais detalhada das tabelas em anexo, é possível constatar que a EDPD oferece um bom ambiente de trabalho e transmite inclusivamente bons níveis de confiança (estabilidade e segurança), sendo recomendada pela maioria dos seus colaboradores e conquistando um elevado grau de *employer branding*. Ao nível da componente de motivação, 83% dos colaboradores trabalham motivados (26% deles trabalham fortemente motivados), sendo que os principais motivos se enquadram nas teorias de Herzberg (remuneração, condições de trabalho e políticas da empresa) e de Locke/McClelland (concretização de objetivos e procura de autorrealização).

Focando apenas as respostas dos colaboradores, um aspeto importante do estudo em ciências sociais é a quantificação do comportamento humano, através da utilização de instrumentos de medida (Drost, 2011). Seguidamente apresentam-se os indicadores utilizados para estudar cada uma das variáveis:

*Indicadores de comunicação interna*

**Tabela 3.** *Indicadores de CI (colaboradores)*

Variável	Código	Indicadores
Comunicação interna	CI_1	Conheço a visão da empresa
	CI_2	Recebo toda a informação necessária para a realização do meu trabalho
	CI_3	Além de saber o que tenho de fazer, sei por que razão tenho de o fazer
	CI_4	Toda a informação importante sobre a empresa é-me dada internamente
	CI_5	Quando a empresa surge na comunicação social, já estou a par do assunto
	CI_6	É fácil comunicar com colegas do meu e de outros departamentos (comunicação horizontal)
	CI_7	É fácil comunicar com chefias/subordinados (comunicação vertical)
	CI_8	Conheço os valores da empresa
	CI_9	Sinto que as minhas opiniões contam

*Indicadores de cultura organizacional e employee engagement*

**Tabela 4.** *Indicadores de CO e EE (colaboradores)*

Variável	Código	Indicadores
Cultura Organizacional	CO/EE_10	Identifico-me com os valores da empresa
	CO/EE_11	Sinto-me totalmente integrado na empresa
	CO/EE_12	Tenho um bom ambiente de trabalho
	CO/EE_13	Sinto-me valorizado pelo meu trabalho
	CO/EE_14	A EDP Distribuição é uma boa entidade empregadora
	CO/EE_15	Confio na EDP Distribuição (no negócio, na macroestrutura)
	CO/EE_16	A minha equipa de trabalho toma iniciativa para agir
	CO/EE_17	Gosto de trabalhar na EDP Distribuição
	CO/EE_18	Consigo ter momentos de descontração com os colegas de trabalho
	CO/EE_19	Confio no trabalho dos meus colegas
	CO/EE_20	Sinto-me reconhecido pelo meu trabalho
	CO/EE_21	Recomendo a EDP Distribuição como entidade empregadora

CO/EE\_22 Sinto energia suficiente para os meus interesses pessoais, após um dia de trabalho

*Indicadores de motivação*

**Tabela 5.** *Indicadores de Mo (colaboradores)*

Variável	Código	Indicadores
Motivação	Mo_23	Sinto-me motivado a trabalhar na EDP Distribuição
	Mo_24	Faço o meu trabalho porque tenho gosto em fazê-lo
	Mo_25	Faço o meu trabalho porque me ajuda a atingir objetivos profissionais e pessoais
	Mo_26	A remuneração é a minha principal fonte de motivação
	Mo_27	Se não tivesse este trabalho, estaria a desiludir-me a mim e àqueles que me são próximos
	Mo_28	Fatores como condições e ambiente de trabalho são importantes fontes de motivação
	Mo_29	Faço o meu trabalho apenas para salvaguardar as minhas necessidades financeiras
	Mo_30	Faço o meu trabalho apenas porque sim

*Confiabilidade*

Foi necessário testar a confiabilidade destes instrumentos, de modo a determinar a sua consistência interna, por sua vez baseada na média de correlações entre os itens utilizados (Drost, 2011). O método mais recorrente na análise de confiabilidade em ciências sociais é o coeficiente alfa de Cronbach, que varia entre 0 e 1, sendo que os valores mais próximos de 1 refletem uma maior consistência interna dos itens (Gliem e Gliem, 2003). Para esta análise estatística, recorreu-se à versão 25 do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e obtiveram-se os valores expostos na tabela 5. A tabela mostra que os indicadores de CI e CO/EE são consistentes entre si, dados os valores elevados do alfa de Cronbach. Por outro lado, embora seja possível retirar conclusões dos itens de Mo, os mesmos poderiam apresentar maior consistência interna se tivesse sido adotada uma estratégia diferente. Uma possibilidade seria acrescentar mais itens à variável, contudo, tal poderia resultar em aborrecimento por parte dos

participantes, pelo que, em alternativa, poderia ter-se optado por manter o mesmo número, mas colocando questões que se confirmassem entre si. Em todo o caso, não existem valores inaceitáveis de consistência, pelo que foram todos considerados neste estudo.

**Tabela 6.** Alfa de Cronbach para cada variável e indicador

Variável	Alfa Cronbach	Variável	Alfa Cronbach	Variável	Alfa Cronbach
CI	.905	CO/EE	.925	Mo	.610
CI_1	.897	CO/EE_10	.920	Mo_23	.577
CI_2	.889	CO/EE_11	.918	Mo_24	.566
CI_3	.894	CO/EE_12	.918	Mo_25	.594
CI_4	.890	CO/EE_13	.919	Mo_26	.617
CI_5	.904	CO/EE_14	.919	Mo_27	.654
CI_6	.895	CO/EE_15	.919	Mo_28	.595
CI_7	.889	CO/EE_16	.921	Mo_29	.497
CI_8	.895	CO/EE_17	.918	Mo_30	.489
CI_9	.892	CO/EE_18	.922		
		CO/EE_19	.920		
		CO/EE_20	.919		
		CO/EE_21	.918		
		CO/EE_22	.923		

### *Validade*

Além de testar a consistência interna dos itens, tendo em conta que foram redigidos com base na literatura, mas totalmente adaptados às circunstâncias (não foi utilizado qualquer questionário previamente aplicado), revelou-se importante auferir a sua validade, sendo que “uma medida é considerada válida quando mede realmente o que se pretende medir” (Gil, 2008, p.82). A validação dos itens é conseguida através da realização dos testes de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e Bartlett, os mais populares, para determinar a adequação da amostra (tabelas 6 a 8), devendo ser considerados como

valores desejáveis os que corresponderem (ou forem superiores) a .90, para o de KMO, e inferiores a .05, para o de Bartlett. Pelas tabelas, confirma-se a adequação de todos.

**Tabela 7.** *Testes de KMO e Bartlett para CI*

<b>Teste de KMO e Bartlett – CI</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,921
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	6958,278
	Gl	36
	Sig.	,000

**Tabela 8.** *Testes de KMO e Bartlett para CO/EE*

<b>Teste de KMO e Bartlett – CO/EE</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,925
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	12384,427
	Gl	78
	Sig.	,000

**Tabela 9.** *Testes de KMO e Bartlett para Mo*

<b>Teste de KMO e Bartlett – Mo</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,729
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3082,090
	Gl	28
	Sig.	,000

### *Correlação*

Seguidamente estudou-se a relação entre os pares de variáveis CI-CO/EE e CO/EE-Mo. Foi tido em consideração o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ), que determina a força e a direção da relação linear de duas variáveis, variando entre -1 e 1 (-1 representa uma relação linear negativa perfeita, ou seja, se uma variável aumenta a

outra diminui; 0 significa que não existe relação linear e 1 corresponde a uma relação linear positiva perfeita) (Silva, 2017).

**Tabela 10.** *Correlação CI – CO/EE*

Correlação CI – CO/EE			
		CI	CO/EE
CI	R	1	,805**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	1473	1473
CO/EE	R	,805**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	1473	1473

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**Tabela 11.** *Correlação CO/EE – Mo*

Correlação CO/EE – Mo			
		CO/EE	Mo
CO/EE	Correlação de Pearson	1	,481**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	1473	1473
Mo	Correlação de Pearson	,481**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	1473	1473

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

É possível concluir que existe uma relação linear positiva forte entre as variáveis de comunicação interna e a cultura organizacional/*employee engagement*. A relação entre esta última e motivação, embora não seja tão forte como a primeira, não deixa de ser positiva. O valor apresentado pode, efetivamente, ter ficado a dever-se ao facto de os itens de Mo não refletirem uma consistência interna tão forte, pelo que uma redação diferente dos mesmos ou a inclusão de mais itens confirmatórios entre si, possivelmente teria atribuído uma correlação positiva mais forte. Ainda assim, reforça-se a relação positiva entre ambas as variáveis.

Após esta sucinta avaliação, é possível delinear algumas conclusões, nomeadamente que, no caso da EDP Distribuição, segundo os dados da amostra, a CI conduz à CO/EE e esta, por sua vez, também tem influência na Mo. Deste modo, sustenta-se o silogismo hipotético anteriormente apresentado.

#### **2.4.3. Limitações à auditoria**

Não obstante esta auditoria tenha um certo impacto no estudo da relação da comunicação interna, cultura organizacional, *employee engagement* e motivação dos colaboradores, e tenha igualmente suscitado o interesse por parte da instituição de estágio, devem admitir-se algumas limitações.

Em primeiro lugar, as análises estatísticas realizadas não comprovam uma relação de causalidade, mas sim de correlação. Não é totalmente correto afirmar assertivamente que a comunicação interna causa a cultura e o *engagement*, ou que estes últimos causam a motivação dos colaboradores. É, porém, possível constatar que as variáveis se relacionam e influenciam positivamente, o que não deixa de ser um bom princípio.

Em segundo lugar, caso esta auditoria possa ser tida como base em estudos futuros, é importante reformular os indicadores de Mo. O facto de não serem confirmatórios entre si dificulta a obtenção de valores desejáveis de consistência interna, podendo enfraquecer os argumentos teoricamente suportados e a correlação com outras variáveis.

Deve realçar-se que as participações recolhidas correspondem apenas a cerca de metade da população da EDP Distribuição, opiniões que, apesar de terem relevância, não podem obviamente ser admitidas como sendo partilhadas pelos colaboradores que se abstiveram. Supõe-se que, possivelmente, o número de respostas obtidas teria sido superior se o questionário tivesse sido emitido por um endereço corporativo, como os dos gabinetes de comunicação ou recursos humanos, através de *mailing lists* internas. Esse apoio foi solicitado sem, no entanto, ter sido concedido devido a tratar-se de um estudo académico e não de informação institucional. Deste modo, recorri aos contactos disponibilizados na intranet e apresentei o trabalho a título individual, tendo beneficiado da boa-fé de colegas para o partilharem com as suas hierarquias.



Não esquecendo estas limitações, a presente auditoria apresenta o seu contributo para a literatura de comunicação e psicossociologia organizacionais, tendo avaliado o impacto da primeira em componentes da segunda (cultura organizacional, *engagement* e motivação).

## **CONCLUSÕES**

*Simples! Tenho orgulho em trabalhar numa das melhores  
empresas do mundo.*

Colaborador EDPD, em resposta à questão “Qual a fonte da sua energia – O que  
o faz trabalhar na EDP Distribuição?”

Acenda uma lâmpada.

Sabe como funciona?

Basicamente, uma lâmpada acende-se porque está ligada a uma fonte de energia, ou gerador, através de um condutor. Trata-se de um circuito muito simples, mas estes elementos (lâmpada, condutor e gerador) são essenciais para que a luz se acenda e a sua combinação é necessária para produzir o efeito desejado.

As pessoas de uma organização funcionam da mesma forma.

A EDP Distribuição é uma empresa distribuidora de energia elétrica, para fora de si, e distribuidora de uma energia completamente diferente no seu interior, impossível de descrever objetivamente.

“As marcas de sucesso gerem a sua imagem de forma eficaz através de um conhecimento profundo sobre os seus valores e o carácter que estes veiculam”<sup>26</sup>. Esta empresa, além de possuidora de valores bem intrínsecos, é bem-sucedida na sua transmissão, tanto que à questão “Descreva a EDP Distribuição em 3 palavras”, cujo propósito era determinar se as respostas diferiam dos três valores institucionalmente assumidos (sustentabilidade, inovação e humanização), obtiveram-se resultados bastante positivos. O facto de se trabalhar numa mesma unidade organizacional não significa necessariamente que os colaboradores tenham de partilhar uma mesma noção de cultura (Hofstede e Hofstede, 2005). Contudo, não só se repetiram, por várias vezes, os valores *ipsis verbis*, como foram avançados vocábulos sinónimos, igualmente válidos. Mesmo assim, verificou-se algo bastante interessante: inúmeras foram também as participações em que se mencionou “confiança” como símbolo da EDP Distribuição. Estes colaboradores confiam na sua empresa e sentem-se seguros, e embora enfrente diariamente os mais variados desafios, é perfeitamente capaz de oferecer uma perceção de estabilidade. *Confiança* poderia, indubitavelmente, ser ponderada aquando de uma oficial definição de valores corporativos, já que espelha o que os colaboradores sentem.

Não existe propriamente uma equação que represente o modo de atuação para motivar colaboradores, sobretudo tendo em conta que as forças individuais variam. A remuneração é uma importante fonte de motivação, já que satisfaz necessidades básicas,

---

<sup>26</sup> Manual da marca EDP Distribuição. Versão 1.0. Abril 2012.

contudo é possível chegar à conclusão que o dinheiro, *per se*, não é um fator exclusivo que leva as pessoas a trabalhar. O conceito de *homo economicus* deixou de fazer sentido e valorizam-se mais elementos, como a qualidade do ambiente, os relacionamentos e as condições de trabalho.

As organizações devem, através da sua gestão de pessoas, esforçar-se em prol do estabelecimento de contratos psicológicos, conjuntos de expectativas práticas e emocionais a respeito dos benefícios que tanto empresa como colaboradores podem receber uns dos outros, outrora visto como uma troca de lealdade por segurança (Linde, 2015), até porque um colaborador dá mais de si quando se apercebe que a organização retribui e vice-versa. Os recursos humanos constituem, inquestionavelmente, uma fonte de vantagem competitiva. Tudo pode ser imitado pela concorrência, menos o elemento humano (Becker e Gerhart, 1996).

A visão, missão, cultura e valores corporativos constituem, metaforicamente, a carga elétrica da EDP Distribuição, que circula graças a um condutor representado pela comunicação interna, completando-se o circuito quando são disponibilizados meios de recolha de *feedback* dos colaboradores.

E sim, este circuito é, em teoria, tão simples quanto parece. A empresa gera informações claras e concisas, de teor diversificado, podendo referir-se ao negócio, a um trabalho em específico, normas, procedimentos de recursos humanos ou até divulgação de eventos. Estes conteúdos são posteriormente libertados e chegam aos colaboradores graças a um eficaz plano de comunicação interna. Estes, por seu turno, tomam conhecimento deles, esclarecem-se, identificam-se, dão opinião sobre eles e...

Faz-se luz.

É essencial que estes três elementos, à semelhança de um normal circuito elétrico, sejam contemplados num circuito de comunicação: informação útil e objetiva (gerador), comunicação interna (condutor), seja para transmitir conteúdos novos ou recolher *feedback*, e colaboradores (lâmpada). Ao gerar informação na qual os colaboradores se revejam e possibilitando-lhes comentar sobre ela, valorizando os seus *inputs*, a empresa consegue garantir motivação.

Exatamente por se sentirem valorizados, por conhecerem o propósito do negócio e do seu trabalho, por se identificarem com o que a empresa defende e por se sentirem

envolvidos, os colaboradores EDPD trabalham motivados e muitos inclusivamente afirmaram de forma assertiva que trabalham aqui por simples amor à camisola, por ser “a melhor empresa” ou por ser a sua casa.

E depois de revistas as teorias de motivação, nenhuma me pareceu forte o suficiente para descrever este espírito. Herzberg é, sem dúvida, o autor que mais se aproxima deste sentimento e, francamente, se bem dissecadas, as respostas obtidas encaixam-se no seu paradigma dos motivos, no entanto, ao mesmo tempo, parece reduzir a forma como os colaboradores se expressaram.

Uma das razões a que se deve o facto de a lâmpada, aquela que inicialmente pedi para que acendesse, dar luz, é porque lhe foi distribuída energia elétrica, um processo que requer o envolvimento de mais de 3 000 pessoas. Durante os três meses de estágio curricular, pude estar também envolvida e dar o meu contributo algo que, felizmente, poderei continuar a fazer pois fui convidada a permanecer mais tempo na empresa, em regime de estágio profissional. Tem a sua burocracia e as suas entropias, é certo, mas é uma empresa que garante inúmeras oportunidades de enriquecimento profissional e pessoal.

A EDPD é feita de pessoas que trabalham, com as mais variadas funções, dia e noite para que a lâmpada que acendeu ilumine a divisão. Seja no terreno junto de produtores, ou a injetar postos de transformação, ou a garantir a manutenção da rede. Seja num gabinete a gerir processos e reclamações, a escrever comunicações que esclareçam dúvidas ou a criar plataformas digitais, aplicações e vídeos que visam melhorar a sua experiência enquanto consumidor.

A EDP Distribuição funciona 24 horas por dia, todos os dias do ano. Muitos colaboradores perdem competições desportivas dos filhos, faltam a aniversários, passam Natais por telefone e são capazes de, frequentemente, sair dos seus locais de trabalho exaustos. Ainda assim, continuam a escolher a sua empresa, sendo fiéis à decisão que um dia tomaram ao assinarem os seus contratos de trabalho.

No que depender deles, a luz que acendeu não se apaga.

E no que depender da EDP Distribuição, a luz deles também não.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., Maude, P. (2017). *Herzberg's Two-Factor Theory*. In Life Science Journal. 14(5). Pp. 12-16.
- Balmer, J.M.T. e Greyser, S. A. (2006). *Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*. In European Journal of Marketing. Vol.40. No. 7/8. Pp. 730-741.
- Becker, B. e Gerhart, B. (1996). *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. In Academy of Management Journal. Vol.39. No.4. Pp. 779-801.
- Cameron, G.T. e McCollum, T. (1993). *Competing Corporate Cultures: a Multi-Method, Cultural Analysis of the Role of Internal Communication*. In Journal of Public Relations Research. 5(4). Pp. 217-250.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., Balmer, J.M.T. (2007). *Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products*. In British Journal of Management. Vol. 18. Pp. 1-16.
- Drost, Ellen A. (2011). *Validity and Reliability in Social Science Research*. In Education Research and Perspectives. Vol. 38. No. 1. Pp. 105-123.
- EDP. (2016). *Energia*. Alfragide: Grupo Leya.
- EDP. (2015). Manual de Tom de Voz Comercial.
- EDP Distribuição. (2016). Relatório e Contas.
- EDP Distribuição. (2012). Manual da Marca. Versão 1.0.
- Foreman S. e Money, A. (1995). *Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application*. In Journal of Marketing Management. 11. Pp. 755-768.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (6.ª Edição)*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gliem J. e Gliem R. (2003). *Calculating, Interpreting, and Reporting and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*. Apresentado em Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.



- Hayase, L. (2009). *Internal Communication in Organizations and Employee Engagement*. Tese de Mestrado, University of Nevada.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* In Harvard Business Review. Janeiro-Fevereiro 1968. Pp. 53-62.
- Hofstede, G. e Hofstede, G.J. (2005) *Cultures and Organizations*. EUA: McGraw-Hill.
- Jones and Bartlett Publishers. (nd). *Factor Analysis, Path Analysis, and Structural Equation Modeling* (Retirado de [https://www.jblearning.com/samples/0763755486/55485\\_CH14\\_Walker.pdf](https://www.jblearning.com/samples/0763755486/55485_CH14_Walker.pdf))
- Karanges, E. (2014). *Optimising Employee Engagement With Internal Communication: A Social Exchange Perspective*. Tese de Mestrado, Queensland University of Technology – School of Advertising, Marketing and Public Relations.
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., Lings, I. (2014). *Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective*. In Journal of Business Market Management. 7(2). Pp. 329-353.
- Kraut, R., Fish, R., Root, R., Chalfonte, B. (2002). *Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology*. In Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology. Beverly Hills: Sage Publications.
- Linde, B. (2015). *The Value of Wellness in the Workplace*. Springer: Springer Briefs in Economics.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. In Psychological Review. Vol. 50. No. 4. Pp. 370-396.
- Mayer, J. P. e Becker, T. E. (2004). *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model*. In Journal of Applied Psychology. Vol.89. No.6. Pp. 991-1007.
- Mazzei, A. (2010). *Promoting active communication behaviours through internal communication*. In Corporate Communications: An International Journal. Vol. 15. No. 3. Pp. 221-234.

- McGregor, L. e Doshi, N. (2015). *How Company Culture Shapes Employee Motivation*. Harvard Business Publishing. (Artigo digital. Retirado de <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>. Acedido em 26-10-2017).
- Mishra, K., Boynton, L., Mishra, A. (2014). *Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications*. In International Journal of Business Communication. Vol. 51 (2). Pp. 183-202.
- Pereira, A. (2013). *Motivação na aprendizagem e no ensino*. In F. Veiga (Coord.), *Psicologia da educação: Teoria, investigação e aplicação* (pp. 445-493). Lisboa: Climepsi Editores.
- Ramlall, S. (2004). *A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations*. In The Journal of American Academy of Business.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho – Instituto de Ciências Sociais.
- Saks, A. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. In Journal of Managerial Psychology. Vol. 21. No. 7. Pp. 600-619.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3.<sup>a</sup> Edição. EUA: Jossey-Bass.
- Silva, M. (2017). *Apoio Organizacional Percebido e os seus efeitos no Desempenho, Felicidade e Empenhamento Afetivo dos ColaboradoresI*. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria – Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Statt, D.A. (1994). *Psychology and the World of Work*. Londres: The Macmillan Press.
- Steers, R.M. e Black, J.S. (1994). *Organizational Behavior*. 5.<sup>a</sup> Edição. EUA: HarperCollins College Publishers.
- Van Riel, C.B.M., e Balmer, J.M.T. (1997). *Corporate identity: the concept, its measurement and management*. In European Journal of Marketing. Vol. 31. No. 5/6. Pp. 340-355.
- Welch, M. (2012). *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication*. In Public Relations Review. 38. Pp. 246-254.

Williams, B., Onsman, A. e Brown, T. (2010). *Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices*. In Journal of Emergency Primary Health Care (JEPHC). Vol. 8. No. 3.

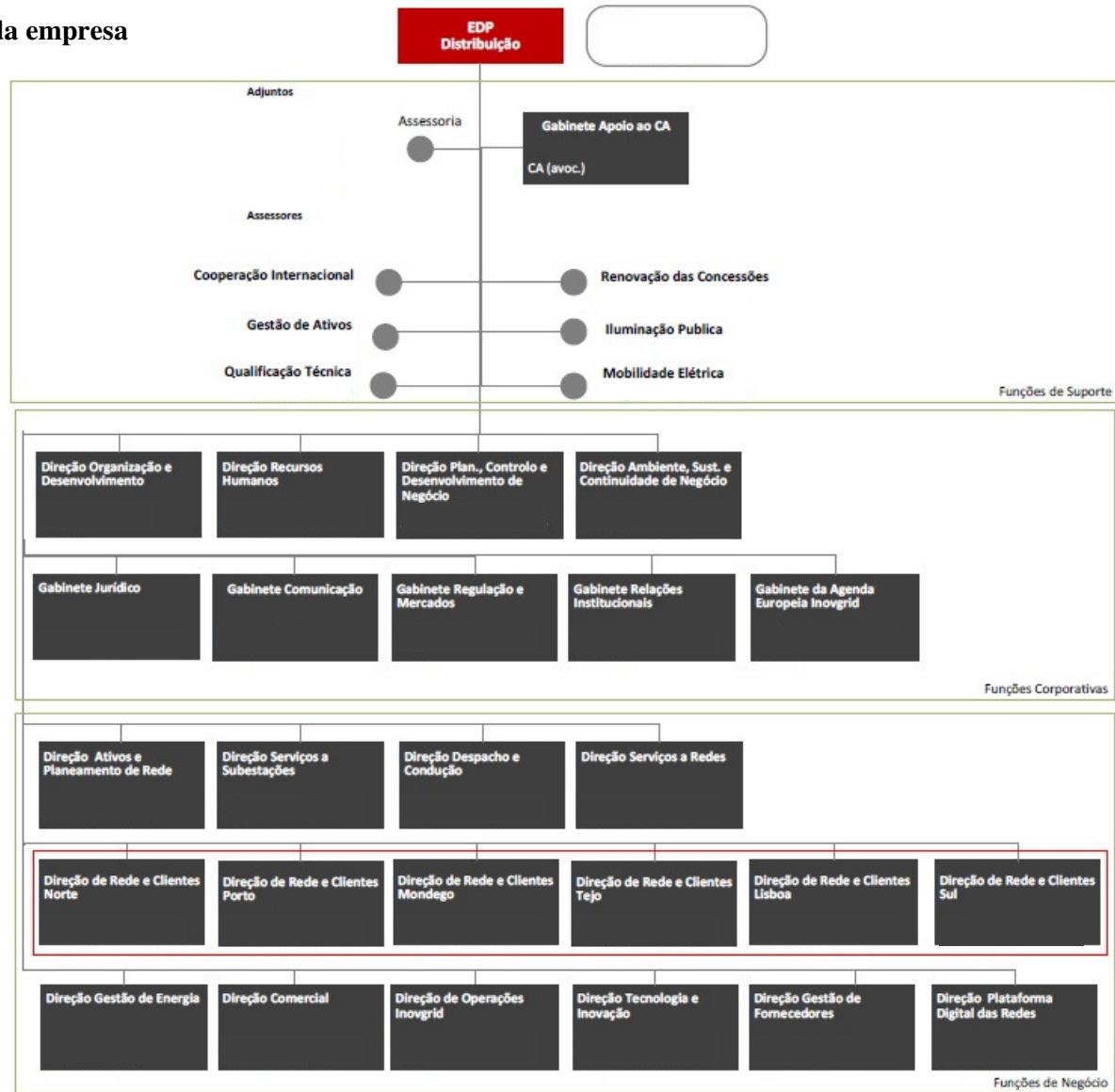
Yates, K. (2006). *Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results*. In Journal of Organizational Excellence. DOI: 10.1002/joe.20102.

Yong, A. G. e Pearce, S. (2013). *A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis*. In Tutorials in Quantitative Methods for Psychology. Vol.9(2). Pp. 79-94.

## **ANEXOS I**

### **Informações corporativas**

(a) Organograma da empresa



(b) **Missão e valores**  
**EDP Distribuição**

▼ **A EMPRESA**

A **edp distribuição** exerce a atividade de operador de rede de distribuição, em Portugal continental, sendo titular da concessão para a exploração da Rede Nacional de Distribuição (RND) de energia elétrica em Média Tensão (MT) e Alta Tensão (AT) e de concessões municipais de distribuição de energia elétrica em Baixa Tensão (BT).

**A Missão**

- **Garantir a expansão e a fiabilidade da rede** - Ligar clientes e produtores à rede de distribuição; planejar, desenvolver, operar e manter a rede;
- **Garantir o abastecimento de eletricidade** - Abastecer os clientes dos comercializadores, cumprindo os objetivos regulatórios de qualidade e de tempos de interrupção de energia;
- **Fornecer serviços aos comercializadores** - Garantir os serviços, tais como, mudança de comercializador (switching), cortes, alterações de potência, leituras, etc.

▼ **A ATIVIDADE**

A atividade de distribuição de energia elétrica engloba:

- ligações à rede elétrica;
- assistência técnica à rede e a clientes;
- apoio na escolha de soluções energéticas eficientes;
- leituras de contadores.

A rede elétrica é gerida com elevados padrões de qualidade técnica que incluem, entre outros, o número e o tempo máximo de duração das interrupções de fornecimento.

EDP DISTRIBUIÇÃO MANUAL DA MARCA

1. A MARCA | 4

1.1.

## valores

### humanização

Acima de tudo, somos uma marca que está intimamente ligada às pessoas. Construimos relações sólidas e genuínas, envolvendo-nos nas comunidades que servimos. A EDP DISTRIBUIÇÃO é uma marca transparente e aberta que procura o bem-estar social, fomentando o conhecimento científico e tecnológico nas áreas da energia e do ambiente.

### sustentabilidade

A EDP DISTRIBUIÇÃO está fortemente comprometida em apoiar e promover iniciativas que concorram para o reforço das três dimensões do desenvolvimento sustentável – ecológica, social e económica. Nós acreditamos que o futuro pertence não só a quem tem uma perspectiva responsável sobre o planeta, mas também a quem proporciona essa capacidade a outras pessoas. Investimos na sociedade e na cultura procurando apoiar causas sociais em que acreditamos, melhorar questões sociais como a pobreza e a educação infantil, e por fim providenciar assistência a instituições sociais e culturais.

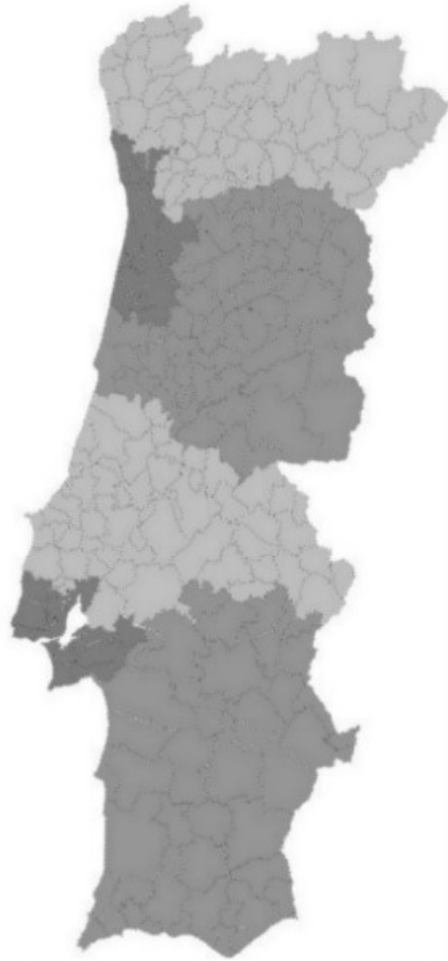
### inovação

A nossa marca orienta-se pela excelência, procurando sempre abordagens inovadoras na forma como se relaciona com a sociedade e pratica a cidadania.

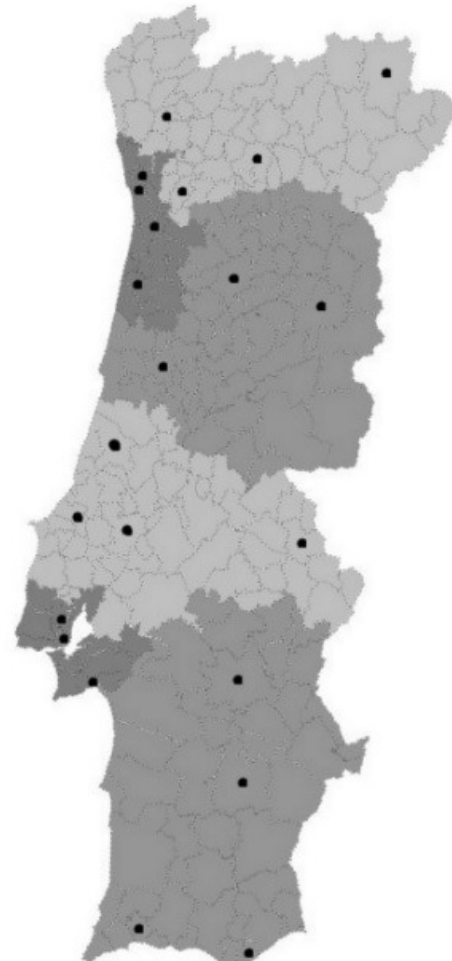


**(c) Organização operacional da EDP Distribuição (DRC e AO)**

Direções de Rede e Clientes (DRC)



Áreas Operacionais (AO)



**(d) Linguagem EDPD**

---

Reunião ETC – Projeto JUMP

*“O DP confirmou que no subprocesso AT-MT-EM o elemento a destacar nas cartas deve ser o PLR e não o CPE. No bloco dos dados devem ainda constar o PN e o NIP, mas este último apenas se se verificar alteração de potência”.*

---

---

Operação de manutenção – DSR-AML-UCD

*“Fala [nome do colaborador] da DSR e pretendo que me coloque em REE a saída MT Peniche I da SE Atouguia. O trabalho consiste no fecho de arcos no ap3, derivação para o PTD PNI 0150. O RT é [nome do responsável de trabalhos] da equipa TET/MT Canas. Quando os trabalhos estiverem concluídos a LAMT pode passar a RNE e vamos proceder ao reset no OCR2 00111 PNI instalado no ap4. O órgão está na posição de fechado e faz tx e rx”.*

---



## **ANEXOS II**

### **Atividades desenvolvidas**



## *O papel da comunicação interna na transmissão de energia na EDP Distribuição*

*Ana Timóteo*

[illegible]

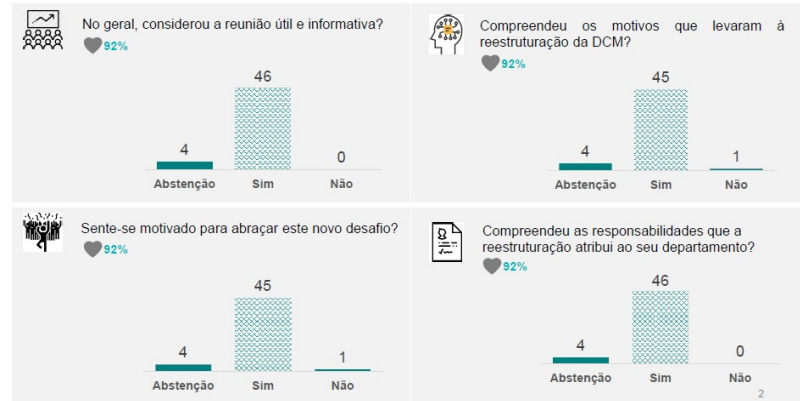
(b) Reunião Direção Comercial | Um objetivo, uma equipa (âmbito DCM: reestruturação DCM)

## INQUÉRITO SET 2017

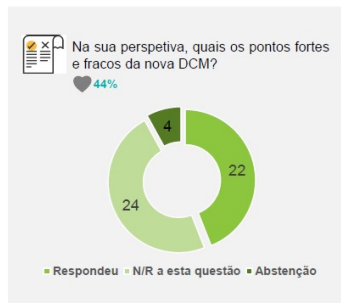
### REORGANIZAÇÃO DCM



## INQUÉRITO SET 2017 REORGANIZAÇÃO DCM

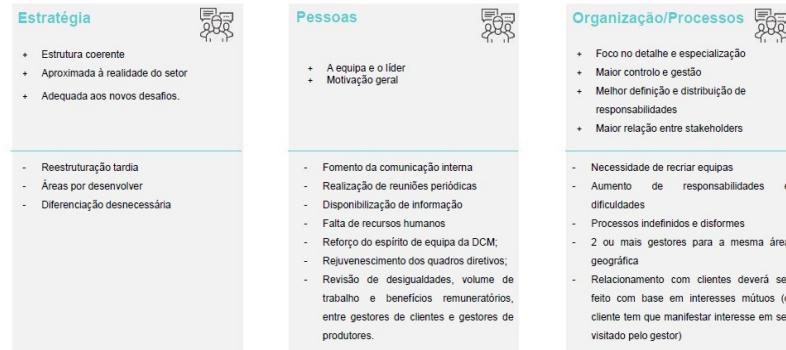


## INQUÉRITO SET 2017 REORGANIZAÇÃO DCM



3

## INQUÉRITO SET 2017 REORGANIZAÇÃO DCM



4



(c) Conceito de *templates* de comunicação escrita (âmbito DCM: projeto JUMP)

**CONCEITO** TEMPLATE COMUNICAÇÃO ESCRITA  
OUT2017

edp distribuição

**CONCEITO**

Ilustração para comunicação escrita clientes B2N

edp distribuição

**CARACTERIZAÇÃO DO CONCEITO**

**OBJECTIVO**  
No printing entregue a agência pressu-se 3 instas de força

**ORGANIZAR:** Melhor clareza visual do conteúdo, pela forma de organização e agrupamento da informação

**DESTACAR:** Dar relevo aos dados/informação que importa que o cliente saiba

**POUPAR:** Comunicar com o cliente de uma forma simples e intuitiva, "recozendo" via outros canais de atendimento.

edp distribuição

**DEMONSTRAÇÃO**

Ilustração para comunicação escrita clientes B2N

edp distribuição

**DEMONSTRAÇÃO DO CONCEITO**

Campos chave identificação dos dados principais (E-MAIL, NOME, ENDEREÇO, etc.)

Identificação e morada de envio da correspondência

Referência da Empresa e Data de envio da comunicação

Corpo da comunicação, em conformidade com os princípios e regras da Tm de Voz EDP

Canais de contacto registados e estratégicos

Identificação legal da Empresa

edp distribuição

**PICTOGRAMAS**  
[client call-to-action]

Ilustração para comunicação escrita

edp distribuição

**PICTOGRAMAS: client call-to-action**

Em função do tipo de comunicação, é gerado um pictograma cujo significado é associado a uma nível de importância da mensagem.

edp distribuição

**PICTOGRAMAS: client call-to-action**

Orientativo

Informação Aviso Último aviso Consequências inevitáveis

edp distribuição

**EMAIL**

Ilustração para comunicação eletrónica

edp distribuição

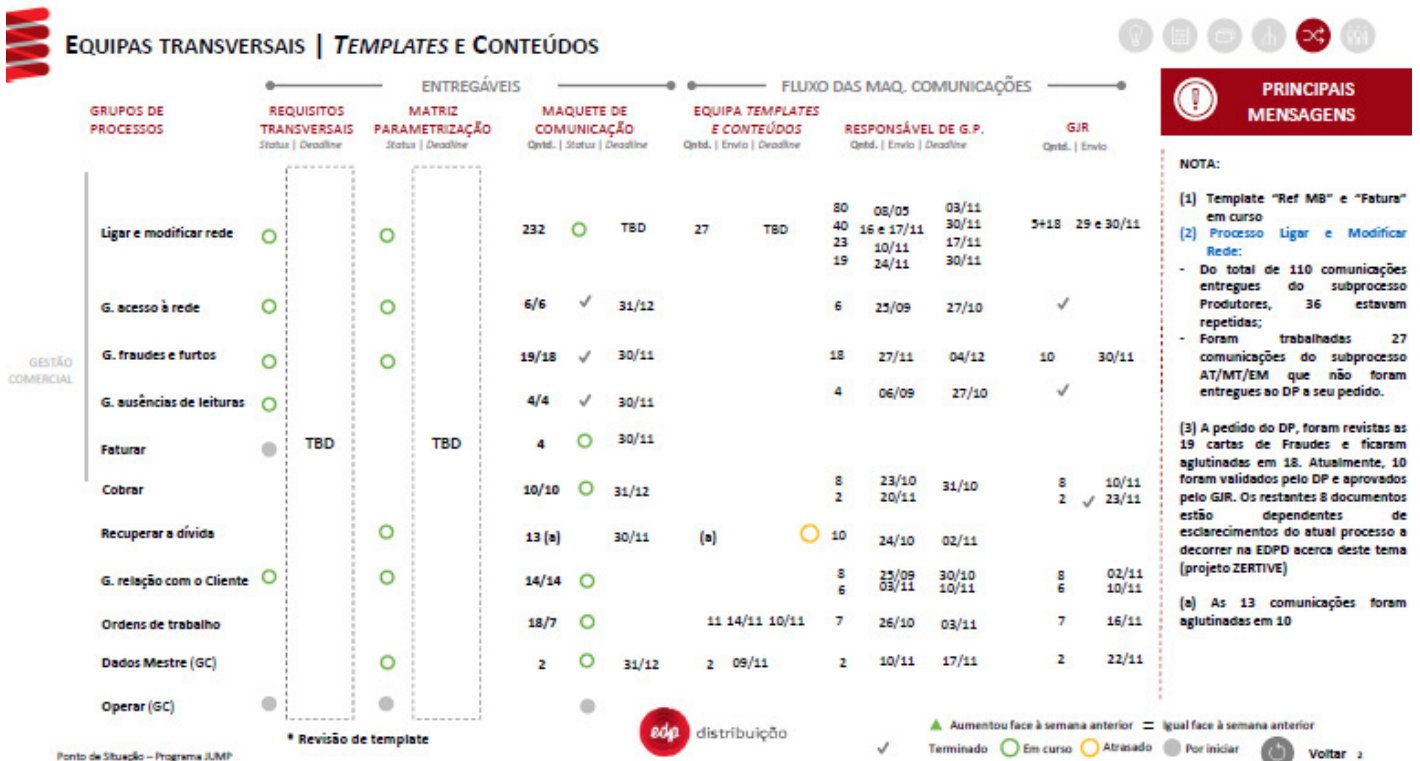
**EMAIL**

edp distribuição

## (d) Excerto da extração de comunicações de gestão comercial (âmbito DCM: projeto JUMP)

Atividade	CÓDIGO DO TEMPLATE	DESCRIÇÃO DO TEMPLATE	TIPO DE TEMPLATE (CORPO DE EMAIL, SMS, CARTA, FORMULÁRIO, ANEXO, APLICAÇÃO, EMAIL)	BATC YS ONLINE	Finishing/Local	Template finalizado S/N	Email cf anexo S/N
6.01.01.010.060 Enviar comunicação da ausência de leituras ao cliente - 1º nível		6.01.01.010.060 Enviar comunicação da ausência de leituras ao cliente - 1º nível	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	batch		N	N
6.01.01.010.080 Enviar comunicação da ausência de leituras ao cliente - 2º nível		6.01.01.010.080 Enviar comunicação da ausência de leituras ao cliente - 2º nível	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	batch		N	N
6.01.01.010.100 Enviar comunicação da ausência de leituras ao cliente - 3º nível		6.01.01.010.100 Enviar comunicação da ausência de leituras ao cliente - 3º nível	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	batch		N	N
6.01.01.010.045 Enviar comunicação da ausência de leituras ao cliente - Nível 0		6.01.01.010.045 Enviar comunicação da ausência de leituras ao cliente - Nível 0	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	batch		N	N
6.02.02.010.200 Enviar comunicação ao consumidor		6.02.02.010.200 Solicitação de documentação (situação de fraude)	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	online	finishing	N	N
		6.02.02.010.200 Solicitação de documentação _identificação de utilizador (situação de furto)	carta	online	finishing	N	N
6.02.02.020.250 Enviar comunicação ao consumidor		6.02.02.020.250 Enviar pedido de indemnização ao cliente _cedência energia não eliminada	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	online	finishing	N	S
		6.02.02.020.250 Enviar pedido de indemnização ao cliente _cedência energia eliminada	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	online	finishing	N	S
6.02.02.020.330 Enviar pedido de indemnização à entidade oficial ou empresa do grupo		6.02.02.020.330 Enviar pedido de indemnização ao cliente	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	online	finishing	N	S
6.02.02.020.250 Enviar pedido de indemnização ao cliente		6.02.02.020.250 Enviar pedido de indemnização à entidade oficial ou empresa do grupo	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	online	finishing	N	S
6.02.02.020.330 Enviar pedido de indemnização à entidade oficial ou empresa do grupo		6.02.02.020.330 Enviar pedido de indemnização ao cliente	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	online	finishing	N	S
6.02.02.030.090 Comunicar interrupção		6.02.02.030.090 Comunicar interrupção	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	online	finishing	N	S
6.02.02.040.120 Comunicar restabelecimento		6.02.02.040.120 Comunicar restabelecimento	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	online	finishing	N	S
6.02.02.050.100 Enviar comunicação ao cliente de anulação de indemnização		6.02.02.050.100 Anulação de indemnização	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	online	finishing	N	N
6.02.02.050.120 Enviar comunicação ao cliente de indemnização inalterada		6.02.02.050.120 Enviar comunicação ao cliente de indemnização inalterada	carta (quando não se encontram disponíveis email; email (quando temos disponível o	online	finishing	N	N

## (e) PdS – semana 48 (âmbito DCM: projeto JUMP)



(f) Análise SWOT e plano de comunicação (âmbito GCO: divulgação das novas funcionalidades da app EDP Distribuição para autarcas)

Fase	Iniciativa	Ação	Tarefa	Objetivo de comunicação	Observações	Suporte	Timings
Amarque	Comunicação interna	Testemunhos	Pedir relatório ao Gestor de Área sobre aspetos positivos da formação	Recolher feedback das AQ's piloto e providenciá-lo às restantes que iniciarão + tarde		Email	Entre 16-10 e 20-10
	Comunicação interna - divulgação	Notícia	Proposta e posterior validação de notícia	Promover o alinhamento com o negócio - tendência generalizada Go Digital		Intranet; Rádio	Entre 16-10 e 20-10
	Comunicação externa	Guia prático	Recolha de screenshots e simulação de um passo-a-pas	Apoio de utilização	Serão incluídos no video brochura	Video	
	Comunicação externa	Testemunhos	Recolha de testemunhos de vários perfis de utilizadores	Incentivo de adesão	Será incluída no video brochura	Video	Entre 06-11 e 10-11
	Comunicação externa	Mensagem do Presidente	Gravação em video de mensagem de "presidente para presidente"	Incentivo de adesão	Será incluído no video brochura	Video	
	Comunicação externa	Video brochura	Passagem de briefing à agência			Entregue em envelope	
Preparação e divulgação			Avaliação de propostas	Promover a adesão dos autarcas à APP e Área Reservada;			
			Entrega da mensagem do Presidente, guia prático e testemunhos recolhidos para montagem do video				
			Elaboração de uma mensagem curta, capaz de despertar interesse e criar expectativas positivas				
	Comunicação externa	Teaser	Recolha de emails dos autarcas e posterior envio dos teaser	Chamar a atenção do público-alvo e despertar interesse		Email	Entre 04-12 e 08-12
	Comunicação externa	Presencial	Disponibilização de informação e persuasão de utilização	Promover a adesão dos autarcas à APP e Área Reservada Promover uma maior utilização dos canais digitais;	2 espaços distintos: um aberto para informações gerais e outro dedicado à "Área Reservada" - com o mesmo nome		09-dez
	Comunicação interna	Notícia	Proposta e posterior validação de notícia	Promover o alinhamento com o negócio - tendência generalizada Go Digital; promover a adesão dos vários stakeholders aos canais digitais EDP Distribuição; motivar para uma melhor e maior atitude "digital" indo de encontro às atuais tendências do mercado;		Intranet; Rádio; Revista; Site; LinkedIn	Entre 11-12 e 15-12
STRENGTHS			WEAKNESSES				
Facilita processos É mais direto na relação autarquia/empresa Navegação tem capacidade de se tornar intuitiva Alinha-se com a orientação digital do negócio			Informação na APP atualizada apenas 1x por ano AR apenas disponível para PC As funcionalidades não estão todas disponíveis no momento de divulgação				
OPPORTUNITIES			THREATS				
Reunião com todos os autarcas-piloto no mesmo dia/local Concorrência 0 Permite aproximação entre autarquias e empresa Elemento potenciador da APP EDP Distribuição Responde a uma realidade cada vez mais digital/tecnológica (a empresa evolui e acompanha a modernidade) Renovação dos contratos de concessão			Stand não ser visitado por todos ou não ser possível dar resposta caso muitos surjam em simultâneo Falhas no sistema 2 ways: 1- não permite demonstração; 2- eventuais falhas após descarga Não corresponder a expectativas Não haver adesão por parte de autarcas menos tecnológicos Não haver adesão por não ser algo absolutamente indispensável				

(g) **Briefing** (âmbito GCO: divulgação das novas funcionalidades da app EDP Distribuição para autarcas)

	Enquadramento da empresa	Contexto de comunicação	Target
<b>BRIEFING</b> EDP Distribuição   Gabinete de Comunicação	Pertencente ao Grupo EDP, a EDP Distribuição exerce a atividade de Operador de Rede de Distribuição no território continental de Portugal, uma atividade regulada pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos. A EDP Distribuição é titular da concessão para a exploração da Rede Nacional de Distribuição de Energia Elétrica em Média Tensão e Alta Tensão, e das concessões municipais de distribuição de energia elétrica em Baixa Tensão. Assim a distribuição de energia elétrica é o nosso centro de atuação, a qual é pautada por elevados padrões de qualidade e eficiência, independência e transparência, consagrados no Código de Conformidade da Empresa. Ligações à Rede Elétrica; Assistência Técnica à Rede e Clientes; Apoio na escolha de Soluções Energéticas Eficientes e Leitura de equipamentos de contagem são alguns dos serviços prestados pela EDP Distribuição.	A EDP Distribuição estará presente no XXIII Congresso da Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), que decorrerá a 09 de Dezembro de 2017, com o intuito de promover a APP do Autarca e as funcionalidades da Área Reservada.  A ANMP é uma entidade de direito privado, fundada em maio de 1984, sendo constituída por todos os Municípios Portugueses e Associações de Municípios que declarem aderir à Associação mediante deliberação do órgão executivo (Conselho Diretivo) e aprovação pelo órgão deliberativo (Conselho Geral). Tem como fim geral a promoção, defesa, dignificação e representação do Poder Local e, em especial: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A representação e defesa dos municípios e das freguesias perante os órgãos de soberania;</li> <li>• A realização de estudos e projetos sobre assuntos relevantes do poder local;</li> <li>• A criação e manutenção de serviços de consultadoria e assessoria técnico-jurídica destinada aos seus membros;</li> <li>• O desenvolvimento de ações de informação dos Eleitos Locais e de formação e aperfeiçoamento profissional do pessoal da administração local;</li> <li>• A troca de experiências e informações de natureza técnico-administrativa entre os seus membros;</li> <li>• A representação dos seus membros perante as organizações nacionais ou internacionais.</li> </ul>	O público-alvo da EDP Distribuição nesta ação de comunicação corresponde a todos os autarcas-alvo que comparecerão no congresso da ANMP.
	<b>Objetivos de comunicação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar novos canais de comunicação/interação que visam melhorar a experiência dos autarcas;</li> <li>• Promover a adesão das autarquias à APP e Área Reservada.</li> </ul>		<b>Mensagem</b>  A mensagem deverá ter duas vertentes: <p><b>Informativa</b> – dar a conhecer a APP e a Área Reservada e as respetivas funcionalidades;</p> <p><b>Persuasiva</b> – promover a adesão às mesmas (tornam a comunicação entre autarquias e empresa mais eficaz, facilitam a realização de um conjunto de operações que atualmente se concretizam através de papel/email/telefone, possibilitam um diálogo transparente e seguro, proporcionam uma interação 100% digital).</p>
			<b>To Do</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vídeo brochura (a incluir: mensagem do Presidente, "Área Reservada num minuto", testemunhos da utilização)</li> <li>• Stand (duas áreas distintas: uma para informações gerais e outra que represente a Área Reservada, mais exclusiva, para demonstrações das suas funcionalidades)</li> <li>• Kit de brindes</li> </ul>



## (h) Resumo das atividades desenvolvidas

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS			
	DCM		GCO
<b>Âmbito</b>	Reestruturação DCM	Projeto JUMP	<i>App</i> do autarca
<b>Timings</b>	Setembro 2017	Setembro – Novembro 2017	Outubro – Novembro 2017
<b>Tarefa(s)</b>	Apresentação PowerPoint Inquérito e análise de resultados	Revisão da comunicação escrita	Análise SWOT Plano de comunicação (Excel) <i>Briefing</i>
<b>Procedimentos</b>	PowerPoint: levantamento dos desafios enfrentados pela EDPD e papel da DCM; esquematização das novas equipas de trabalho, stakeholders envolvidos, atuação estratégica e responsabilidades; Inquérito: definição de questões com o apoio da Dr. <sup>a</sup> Alexandra Lemos, orientadora na empresa, e posterior análise das respostas obtidas, resumidas por tópicos (“Estratégia”, “Pessoas” e “Organização/Processos”) – resultados posteriormente apresentados igualmente em PowerPoint.	Receção de comunicações de cada processo afeto à gestão comercial do projeto; Transformação dos conteúdos em linguagem simples e clara; ajuste dos conteúdos aos novos <i>templates</i> de comunicação (carta, <i>email</i> e SMS); Envio das novas propostas aos donos de processo e reedição, se necessário; obtenção de validação dos DP às novas comunicações e remissão das mesmas ao GJR; Estabelecimento de contactos com o PMO para partilha de pontos de situação, e com o GCO para definição dos <i>templates</i> de comunicação.	Estudo de anterior plano de comunicação e <i>briefing</i> , com o propósito de assimilação de metodologias de trabalho; Revisão dos conteúdos junto da equipa de trabalho do GCO e apresentação dos mesmos ao responsável pelo projeto.
<b>Comunicação Interna</b>	Interações maioritariamente cara-a-cara, com recurso a <i>email</i> para partilha de atualizações aos ficheiros PowerPoint; As tarefas foram claramente definidas e transmitidas, o acompanhamento foi constante e o <i>feedback</i> foi dado ao longo de todo o processo, e não apenas no final.	Interações realizadas pessoalmente, por <i>email</i> e telefone; Metodologia de trabalho bem estruturada, com vista a prossecução de objetivos claros; Contactos frequentes entre membros da ETC e equipas transversais, para otimização dos trabalhos. <i>Feedback</i> partilhado semanalmente.	Interações feitas pessoalmente e por <i>email</i> ; Realização de reuniões de pontos de situação e de definição de próximos passos. Acompanhamento constante e <i>feedback</i> disponibilizado após concretização de cada tarefa.

## **ANEXOS III**

### **Inquéritos e dados complementares**

(a) **Inquérito “Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e a motivação dos seus colaboradores” – Perspetiva departamental**

31/10/2017

Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e a motivação dos seus colaboradores?

## **Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e a motivação dos seus colaboradores?**

No âmbito da redação do relatório de estágio “O papel da comunicação interna na criação de energia na EDP Distribuição”, enquadrado no mestrado em Comunicação Estratégica, gostaria de pedir a colaboração do seu departamento no preenchimento deste inquérito, com o objetivo de determinar qual a influência da comunicação interna da EDP Distribuição na motivação dos seus colaboradores. As respostas obtidas serão analisadas apenas para fins académicos. Para aceder ao tratamento dos dados e conclusões do relatório deverá ser-me enviada, por favor, uma solicitação por email para [ana.timoteo@gmail.com](mailto:ana.timoteo@gmail.com). Desde já agradeço a colaboração.

Com os meus melhores cumprimentos,  
Ana Timóteo.

**\*Obrigatório**

### **Gabinete**

1. Marcar apenas uma oval.

- ☐ Comunicação  
☐ Recursos Humanos

2. O que significa trabalhar na EDP Distribuição? \*

---

---

---

---

---

3. Que importância é dada pela EDP Distribuição à comunicação interna? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita

4. Que canais/ferramentas são utilizadas pelo seu departamento para comunicar com os colaboradores? \*

---

---

---

---

---

31/10/2017

Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e a motivação dos seus colaboradores?

5. Avalie as seguintes afirmações: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Comunicamos eficazmente a visão da empresa aos nossos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa esforça-se por comunicar com os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usamos o feedback dos colaboradores para melhorar o seu trabalho e contribuir positivamente para a estratégia da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa comunica aos colaboradores a importância do seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Damos bastante importância à comunicação interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esforçamo-nos para envolver os colaboradores na cultura da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicamos frequentemente com os nossos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivamos os nossos colaboradores a comunicar vertical e horizontalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Caracterize a cultura da empresa em 3 palavras \*

•

\_\_\_\_\_

7. Avalie a seguinte afirmação: Os colaboradores da EDP Distribuição trabalham motivados. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

(b) **Inquérito “Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e a motivação dos seus colaboradores?” – Perspetiva de colaborador**

20/02/2018

Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e a motivação dos seus colaboradores?

## **Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e a motivação dos seus colaboradores?**

No âmbito da redação do relatório de estágio “O papel da comunicação interna na criação de energia na EDP Distribuição”, enquadrado no mestrado em Comunicação Estratégica, gostaria de pedir a sua colaboração no preenchimento deste inquérito, com o objetivo de determinar qual a influência da comunicação interna da EDP Distribuição na motivação dos seus colaboradores. As respostas obtidas são anónimas e serão analisadas apenas para fins académicos. Se pretender ter acesso ao tratamento dos dados e conclusões do relatório envie-me, por favor, uma solicitação por email para [ana.timoteo@gmail.com](mailto:ana.timoteo@gmail.com). Desde já agradeço a sua colaboração.

Com os meus melhores cumprimentos,  
Ana Timóteo.

**\*Obrigatório**

### **Dados básicos**

**1. Género \***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino  
☐ Feminino

**2. Data de nascimento \***

---

**3. Habilitações Literárias \***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Básico  
☐ Ensino Secundário  
☐ CET  
☐ Licenciatura  
☐ Pós-Graduação  
☐ Mestrado  
☐ Doutoramento

**4. Função na empresa \***

---

**5. Área geográfica \***

---

**6. Antiguidade na empresa \***

---

20/02/2018

Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e a motivação dos seus colaboradores?

7. Gosta de trabalhar na EDP Distribuição? \*

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim  
☐ Não

## Comunicação interna

8. Na sua perspetiva, que importância é dada pela EDP Distribuição à comunicação interna? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita

9. Avalie as seguintes afirmações: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Conheço a visão da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo toda a informação necessária para a realização do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Além de saber o que tenho de fazer, sei por que razão tenho de o fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toda a informação importante sobre a empresa é-me dada internamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando a empresa surge na comunicação social, já estou a par do assunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fácil comunicar com colegas do meu e de outros departamentos (comunicação horizontal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fácil comunicar com chefias/subordinados (comunicação vertical)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço os valores da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que as minhas opiniões contam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Cultura organizacional e employee engagement

10. Descreva a EDP Distribuição em 3 palavras. \*

\_\_\_\_\_

20/02/2018

Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e a motivação dos seus colaboradores?

11. Avalie as seguintes afirmações: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Identifico-me com os valores da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me totalmente integrado na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho um bom ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me valorizado pelo meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A EDP Distribuição é uma boa entidade empregadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflito na EDP Distribuição (no negócio, na macroestrutura)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa de trabalho toma iniciativa para agir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de trabalhar na EDP Distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo ter momentos de descontração com os colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflito no trabalho dos meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me reconhecido pelo meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendo a EDP Distribuição como entidade empregadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto energia suficiente para os meus interesses pessoais, após um dia de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Motivação

20/02/2018

Como se relaciona a comunicação interna da EDP Distribuição e a motivação dos seus colaboradores?

12. Avalie as seguintes afirmações: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Sinto-me motivado a trabalhar na EDP Distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço o meu trabalho porque tenho gosto em fazê-lo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço o meu trabalho porque me ajuda a atingir objetivos profissionais e pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A remuneração é a minha principal fonte de motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se não tivesse este trabalho, estaria a desiludir-me a mim e àqueles que me são próximos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fatores como condições e ambiente de trabalho são importantes fontes de motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço o meu trabalho apenas para salvaguardar as minhas necessidades financeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço o meu trabalho apenas porque sim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Qual é a fonte da sua energia? (o que o(a) faz trabalhar na EDP Distribuição) \*

---



---



---



---



---



**(c) Tabelas de frequências relativas e acumuladas**

**Tabela 12.** *Tabela de frequências CI*

	DT		D		N		C		CT	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
CI_1	8	0,54%	36	2,44%	136	9,23%	1041	70,67%	252	17,11%
CI_2	13	0,88%	95	6,45%	165	11,20%	955	64,83%	245	16,63%
CI_3	12	0,81%	41	2,78%	90	6,11%	901	61,17%	429	29,12%
CI_4	20	1,36%	131	8,89%	312	21,18%	815	55,33%	195	13,24%
CI_5	56	3,80%	257	17,45%	612	41,55%	491	33,33%	57	3,87%
CI_6	11	0,75%	70	4,75%	162	11,00%	893	60,62%	337	22,88%
CI_7	19	1,29%	84	5,70%	162	11,00%	915	62,12%	293	19,89%
CI_8	6	0,41%	26	1,77%	105	7,13%	947	64,29%	389	26,41%
CI_9	51	3,46%	140	9,50%	396	26,88%	753	51,12%	133	9,03%

**Tabela 13.** *Tabela de frequências CO/EE*

	DT		D		N		C		CT	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
CO/EE_10	4	0,27%	22	1,49%	127	8,62%	949	64,43%	371	25,19%
CO/EE_11	3	0,20%	46	3,12%	112	7,60%	892	60,56%	420	28,51%
CO/EE_12	12	0,81%	59	4,01%	140	9,50%	831	56,42%	431	29,26%
CO/EE_13	49	3,33%	196	13,31%	318	21,59%	733	49,76%	177	12,02%
CO/EE_14	5	0,34%	29	1,97%	92	6,25%	845	57,37%	502	34,08%
CO/EE_15	4	0,27%	28	1,90%	160	10,86%	920	62,46%	361	24,51%
CO/EE_16	8	0,54%	37	2,51%	216	14,66%	911	61,85%	301	20,43%
CO/EE_17	7	0,48%	12	0,81%	62	4,21%	782	53,09%	610	41,41%
CO/EE_18	12	0,81%	40	2,72%	145	9,84%	948	64,36%	328	22,27%
CO/EE_19	9	0,61%	31	2,10%	139	9,44%	970	65,85%	324	22,00%
CO/EE_20	64	4,34%	197	13,37%	334	22,67%	720	48,88%	158	10,73%
CO/EE_21	12	0,81%	16	1,09%	118	8,01%	793	53,84%	534	36,25%
CO/EE_22	21	1,43%	96	6,52%	237	16,09%	862	58,52%	257	17,45%

**Tabela 14.** *Tabela de frequências Mo*

	DT		D		N		C		CT	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Mo_23	14	0,95%	50	3,39%	185	12,56%	837	57%	387	26%
Mo_24	8	0,54%	22	1,49%	84	5,70%	824	55,94%	535	36,32%
Mo_25	15	1,02%	59	4,01%	169	11,47%	858	58,25%	372	25,25%
Mo_26	65	4,41%	293	19,89%	495	33,60%	523	35,51%	97	6,59%
Mo_27	136	9,23%	332	22,54%	521	35,37%	410	27,83%	74	5,02%
Mo_28	3	0,20%	16	1,09%	84	5,70%	841	57,09%	529	35,91%
Mo_29	162	11,00%	659	44,74%	401	27,22%	215	14,60%	36	2,44%
Mo_30	498	33,81%	565	38,36%	260	17,65%	127	8,62%	23	1,56%

## **ANEXOS IV**

### **Sugestões de comunicação interna**

Embora os resultados deste estudo de caso comprovem que existe uma boa comunicação no interior da EDP Distribuição e que os seus colaboradores trabalham motivados, é importante canalizar esforços constantes para manter, ou até mesmo elevar, estes níveis.

Assim, apresentam-se, nesta secção, uma avaliação sumária da situação atual e um pequeno plano de ação, com um conjunto de sugestões de implementação e/ou melhoria que a empresa poderá, eventualmente, considerar: manual de acolhimento, *newsletter*, campanhas de *engagement* e questionários de satisfação laboral/motivação/*engagement*.

**(a) Avaliação sumária**

**Tabela 15.** *Análise SWOT da CI na EDP Distribuição*

SWOT	
STRENGTHS	WEAKNESSES
Veiculação eficiente dos valores EDPD	Pouca interação GCO-DRH
Colaboradores geralmente bem informados	Comunicação de crise (colaboradores nem sempre estão a par do assunto quando a empresa surge nos media)
Colaboradores motivados	Recursos: <i>newsletter</i> não segue critério WIIFM; não existe manual de acolhimento exclusivo EDPD
<i>Employer branding</i> (interno)	
OPPORTUNITIES	THREATS
<i>Rebranding</i>	Influência e dependência da comunicação da holding
Projeto EDP Distribuição Digital	
Rejuvenescimento dos quadros (> possibilidade de adesão a iniciativas + digitais)	

**(b) Plano de ação**

*Manual de acolhimento*

Importante para qualquer novo colaborador, um manual de acolhimento consiste num documento que reúne todas as informações essenciais para uma integração profícua, disponibilizando um conjunto de informações úteis sobre a empresa, a sua estrutura e finalidade. É, efetivamente, realizado um programa de acolhimento, contudo, o mesmo é transversal a todo o Grupo EDP, e dadas as especificidades do negócio da EDP Distribuição, faz sentido que sejam reunidos conteúdos que complementem os já existentes, mas que esclareçam especificamente quanto à atividade e organização da EDPD.

*Reestruturação da newsletter*

Atualmente, a EDPD lança a sua *newsletter* a cada sexta-feira, cujo conteúdo consiste em imagens ou fotografias com hiperligação para as respetivas notícias na EDPon intranet.

Considerando que esta se trata de uma ferramenta com elevado potencial para o envolvimento dos colaboradores, no caso da EDPD está a ser bastante subaproveitada. Sugere-se uma publicação mensal, com conteúdos como notícias (que deverão ser redigidas com base no conceito *what's in it for me*, de modo a despertar o interesse geral), *performance* da empresa, apresentação de novos projetos e pontos de situação de projetos correntes, e segmentos mais informais, que permitam o reconhecimento individual e a divulgação de eventos corporativos.

*Campanhas de engagement*

O estudo de caso que acompanha este relatório comprova que a EDP Distribuição é constituída por colaboradores motivados e, de um modo geral, satisfeitos com as suas condições de trabalho. No entanto, é importante que a empresa não negligencie a capacidade de campanhas de *engagement*.

Existem várias possibilidades de incrementar o nível de envolvimento e identificação dos colaboradores com os valores institucionais. Uma vez que a empresa está cada vez mais a apostar numa orientação digital (EDP Distribuição Digital) e no

rejuvenescimento dos seus quadros, por que não aproveitar estas tendências e adotar medidas coerentes?

Um exemplo de campanha de *engagement* pode focar-se no *rebranding* da empresa que, por coincidência, ocorre no ano em que a mesma completa 18 anos. Esta trata-se de uma idade de aventura, alguma maturidade e por certo marcante na vida das pessoas. Para a empresa, claramente também se trata de um número importante.

Sob o *teaser* “O que fez quando tinha 18 anos? | Aos 18, a nossa empresa mudou de nome”, poderiam ser partilhados na *newsletter* momentos descritos pelos colaboradores, que os tenham marcado positivamente nessa idade (suscitar um efeito de nostalgia consegue conferir vantagem). Do mesmo modo, e considerando que atualmente os indivíduos passam boa parte do seu tempo *online* e em redes sociais, sobretudo no Facebook, poderia pensar-se numa campanha que os envolvesse nesses meios. Com esta abordagem, a campanha tornar-se-ia também externa e, com a partilha de pequenos vídeos (tendência de marketing para 2018) e fotografias cativantes sobre os 18 anos de cada um, a empresa exploraria um potencial de envolvimento e (re)conhecimento.

Uma segunda campanha voltaria a envolver a utilização de redes sociais. Alguma marcas como a Red Bull, Coca-Cola e Oreo delinearam campanhas que recorriam a *hashtags* para promover os seus produtos. Também a EDP Distribuição tinha capacidade para o fazer através de, por exemplo, algo como #ShareYourLight. Adaptável a qualquer rede social, os utilizadores poderiam difundi-la enquanto partilhariam momentos significativos e, claro, iluminados por um foco alimentado pela empresa.

Este tipo de iniciativas, além de acompanhar tendências, pode ajudar a gerar *buzz marketing*, chamando a atenção dos públicos e despertando-lhes interesse pela marca.

#### *Inquéritos de satisfação*

Uma forma de a EDP Distribuição monitorizar os níveis de satisfação, *engagement* e motivação dos seus colaboradores é, sem dúvida, através da elaboração e divulgação de questionários. A periodicidade dos mesmos deve ser ajustado à realidade e

da empresa, sendo que podem ser levados a cabo anualmente ou a cada seis meses, por exemplo.

Os *inputs* obtidos dos colaboradores deverão ser posteriormente tidos em conta para se implementarem as medidas necessárias para se manter o bom *employer branding* que a empresa, neste momento, possui.

Todas estas sugestões encontram-se planificadas na página seguinte.

**Tabela 16.** *Plano de ação: sugestões de CI*

Plano de ação: sugestões de CI					
WHAT	WHO	WHERE	WHEN	WHY	HOW
Manual de Acolhimento EDPD	DRH (conteúdos) GCO (divulgação)	Email	1.º dia de cada colaborador	Facilitação do processo de acolhimento e integração	Elaboração de um manual simples, com conteúdos de: <b>Corporate info</b> Estrutura (organograma) e finalidade do negócio (o que fazemos? Como o fazemos?); Breve descrição de direções (essencialmente o seu papel na empresa); Glossário (=lista de abreviaturas/siglas/acrónimos úteis) <b>RH</b> Políticas de RH (marcação de férias/justificação de faltas, segurança e saúde no trabalho, hierarquia de carreiras profissionais); Oportunidades de mobilidade interna; Formação; Contactos RH
Newsletter EDPD	GCO	Email Intranet (arquivo)	Mensalmente	Agente potenciador de CI e <i>engagement</i>	Exemplos de ideias a incluir: Notícias (WIIFM); <i>Employee Spotlight</i> (favorece o reconhecimento individual, uma das fontes de motivação dos colab.) - eventualmente também se pode adaptar a uma direção; Trivia EDPD (c/ recurso ao <i>gamification</i> para despertar atenção/interesse);



						Performance da empresa; Projetos; Calendário (reuniões, encontros, etc.). <b>Nota:</b> deve apostar-se em elementos visuais (imagens/fotografias/infográficos)
Campanha de <i>engagement</i> "A Energia dos 18" («O que fez quando tinha 18 anos? A nossa empresa mudou de nome»)	Público em geral (interno/externo - se adaptada ao exterior) GCO (gestão)	Intranet Redes sociais (se adaptada ao exterior)	Aquando da oficialização da nova marca	Promover identificação e gerar <i>engagement</i> ; > notoriedade da marca; Promover canais digitais da empresa	Pensar numa ótica de <i>storytelling</i> ; Levar as pessoas a recordarem-se dos seus 18 anos como uma idade de aventura/rebelia, importante para a construção de caráter; Equiparar as experiências das pessoas à experiência da empresa	
<b>Observação: esta campanha tem capacidade para ser posteriormente estendida ao público externo.</b>						
Campanha de <i>engagement</i> "#ShareYourLight"	Público em geral (interno/externo) GCO (gestão)	Redes sociais	TBD	Gerar <i>engagement</i> ; > notoriedade da marca; Promover canais digitais da empresa	Apostar nas redes sociais; Incentivar as pessoas a captarem boas experiências em foto/vídeo, tendo presente uma fonte de luz no cenário	
<b>Observação: esta campanha é simultaneamente interna e externa.</b>						
Inquéritos de satisfação	DRH (conteúdos) GCO (divulgação)	Email (link + mensagem institucional com propósito do estudo) Intranet (criação de um acesso p/ evitar que os colab. tenham de procurar na caixa de email Newsletter (3 momentos: mês de lançamento do inquérito (divulgação), mês de fecho ( <i>reminder</i> ) e apresentação dos resultados do estudo)	Anualmente (duração da disponibilidade online: TBD)	Monitorização de níveis de <i>engagement</i> , satisfação e motivação dos colaboradores	Levantamento de questões fechadas (possibilitar um espaço p/ comentários anónimos) que permitam obter feedback quanto a CI, <i>engagement</i> e satisfação/motivação	